

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

І. М. Писаревський
Л. А. Нохріна
С. А. Александрова

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
СЕКТОРА ТУРИЗМУ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2019

УДК 338.48:005.57(075.8)

ПЗ4

Автори:

Писаревський Ілля Матвійович, доктор економічних наук, професор кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

Нохріна Лариса Анатоліївна, кандидат технічних наук, доцент кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

Александрова Світлана Анатоліївна, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рецензенти:

Бубенко П. Т., доктор економічних наук, професор, завідувач відділу проблем науково-технічного і економічного прогресу регіону Північно-Східного наукового центру НАН МОН України

Давидова О. Ю., доктор технічних наук, професор Харківського національного університету харчування та торгівлі

*Рекомендовано до друку Вченою радою ХНУМГ ім. О. М. Бекетова,
протокол № 11 від 10 травня 2019 р.*

Писаревський І. М.

ПЗ4 Менеджмент організацій сектора туризму : навч. посібник / І. М. Писаревський, Л. А. Нохріна, С. А. Александрова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 310 с.

ISBN 978-966-695-494-0

Навчальний посібник «Менеджмент організацій сектора туризму» відповідає програмі курсу «Менеджмент організацій», затвердженій Міністерством освіти і науки України.

У навчальному посібнику розглянуті питання комплексного бачення та гнучкої системної реакції підприємства на різноманітні виробничі, ринкові та інші ситуації, які швидко змінюються в умовах ринкової економіки. Акцентовано специфічні аспекти туризму у контексті досягнення цілей сталого розвитку, питання ризикозахищеності, антикризового управління та комунікативного менеджменту.

Навчальний посібник «Менеджмент організацій сектора туризму» розроблено на основі навчального посібника «Менеджмент організацій» 2008 р. видання, що мав рекомендацію МОН України (лист МОНУ №1.4/18-Г-2180 від 23.10.2008 р.).

Навчальний посібник розраховано на студентів, аспірантів і викладачів вищих навчальних закладів та фахівців сектора туризму.

УДК 338.48:005.57(075.8)

© І. М. Писаревський, Л. А. Нохріна,
О. В. Познякова, ХНАМГ, 2008

© І. М. Писаревський, Л. А. Нохріна,
С. А. Александрова, 2019

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019

ISBN 978-966-695-494-0

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	6
1.1 Системна модель управління організацією.....	6
1.2 Підприємство як суб'єкт господарювання.....	18
1.3 Еволюція підприємства.....	38
1.4 Управління підприємствами різних організаційно-правових форм	51
1.5 Система функціонування менеджменту.....	62
1.6 Основи антикризового управління.....	75
1.7 Управління ризикозахищеністю.....	82
1.8 Конкурентна політика організації.....	85
1.9 Управління ефективністю діяльності підприємства.....	92
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
РОЗДІЛ 2	
МЕНЕДЖМЕНТ СЕКТОРА ТУРИЗМУ.....	105
2.1 Сектор туризму як система.....	105
2.2 Туризм у контексті досягнення цілей сталого розвитку.....	118
2.3 Засади управління сектором туризму: міжнародний досвід.....	126
2.4 Підприємства сектора туризму.....	142
2.5 Організаційні структури і методи управління у секторі туризму...	159
2.6 Методи менеджменту.....	169
2.7 Управлінські рішення.....	175
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ.....	192
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	195

РОЗДІЛ 3

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	202
3.1 Теоретичні засади комунікативного менеджменту	202
3.2 Психодіагностика в туризмі	217
3.3 Вербальне спілкування в комунікативній практиці фахівців туризму	229
3.4 Невербальне спілкування в комунікативній практиці фахівців туризму	272
3.5 Міжкультурна комунікація в індустрії туризму	277
3.6 Технології комунікативного менеджменту	297
3.7 Комунікативна культура та професійний етикет фахівців із туризму	301
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ	303
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	305

ВСТУП

Реалії бізнесу вимагають вивчення методів управління на рівні основної ланки – підприємства. Управлінська діяльність є одним з найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно удосконалюється у відповідності до об'єктивних вимог.

Основним завданням вивчення дисципліни «Менеджмент організацій» є підготовка студентів з питань сутності підприємства, взаємозв'язок його внутрішніх елементів та зовнішнього середовища; особливості менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства; специфіка управління різновидами підприємств та їх об'єднань; соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності; ефективність управління підприємством; управління ризикозахищеністю підприємства, ознак та причин виникнення кризових ситуацій та ризику; стратегія розвитку організації та критеріїв її вибору; напрямки організаційного розвитку підприємства; створення та реєстрація підприємств різної організаційно-правової форми; написання статутів, положень щодо структурних підрозділів та посадових інструкцій; розподіл праці, організація робочих місць, аналіз процесу роботи; оцінювання виконання та дисциплінарного виміру; організація основних видів управлінської діяльності; інтегральна оцінка факторів ризику та антикризового управління; аналіз ефективності управління та управлінського консультування; підприємницький та корпоративний менеджмент.

Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства і його працівників, що продиктовані ринковою конкуренцією і високими стандартами якості, необхідністю гнучкої реакції підприємства на виробничі й ринкові ситуації, які швидко змінюються.

Сьогодні успіх туристського підприємства певною мірою залежить від здатності керівника передбачати можливі ситуації на підприємстві і на цій основі змінювати структуру виробництва та управління, вводити до виробництва нові види продукції і правильно планувати їхні обсяги, інвестиції й прибуток для досягнення максимального ефекту.

Навчальний посібник складений з трьох розділів. До кожного розділу є контрольні запитання та перелік літературних джерел.

Навчальний посібник відповідає програмі курсу «Менеджмент організацій», затвердженій Міністерством освіти і науки України.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Системна модель управління організацією

Методологічні основи функціонування організації

Суспільство складається з безлічі організацій, з якими зв'язані всі аспекти і прояви людського життя – суспільства в цілому, економіки, науки, культури, освіти, оборони, навіть особистого життя. Менеджмент організацій покликаний відповісти на запитання: навіщо потрібні організації, як вони створюються, функціонують і змінюються, чому члени організацій діють саме так, а не інакше.

Поняття «організація» зараховують до числа найбільш часто уживаних. Щонайменше воно вживається у трьох значеннях: організація як система; організація як стан; організація як процес. Організації як системі притаманні такі ознаки, як цілісність та подільність.

Система – це об'єднання окремих самостійних частин (елементів), кожна з яких обов'язково має хоча б одну властивість, що забезпечує досягнення мети системи. Фактично система припускає тільки таке об'єднання частин у ціле, що забезпечує її існування через здатність елементів досягати мети. Система як об'єднання має низку специфічних властивостей цілого: здатність її елементів до взаємодії; елементарний склад частин (підсистем); упорядкованість; цілісність; структурованість.

Усяка система має різні види структур. Структура – кінцева сукупність елементів і відносин між цими ж елементами. Елементи розрізняють між собою за своїми властивостями. Умови й способи реалізації елементами цих властивостей називають відносинами.

Однією з найважливіших системоутворювальних властивостей системи є зв'язаність, яка означає, що всі елементи прямо чи побічно зв'язані один із одним, і виділення чи додавання одного з елементів у загальному випадку змінює відношення між іншими елементами системи, тобто система змінює свої властивості.

Зазвичай будь-яку досліджувану систему можна розглядати як елемент системи вищого порядку. Елементи будь-якої системи у свою чергу можуть виступати як системи нижчого порядку.

Під елементом системи розуміють самостійне (відособлене) утворення системи (частини системи), що має свої специфічні риси, властивості й особливе значення.

Функціонування системи як єдиного цілого забезпечене зв'язками між її елементами. Відомі три типи зв'язків: функціонально необхідні, синергетичні (зв'язки спільної дії), надлишкові.

Коли мова йде про стан системи, то ми маємо на увазі її організованість, тобто наявність визначеного порядку чи ступінь упорядкованості системи, зокрема в її побудові та функціонуванні. Багато недоліків виробничої діяльності пояснюють організаційними причинами. Тому підвищення організованості, знання її законів – важливий резерв підвищення ефективності виробничих систем.

Організація як процес є проявом суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці. Функціональним призначенням організації в цьому значенні є створення нових і удосконалення створених і функціонуючих систем будь-якого виду. Тому організувати – значить створити нову систему або поліпшити стан колишньої в процесі її функціонування відповідно до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов.

Організація як форма суспільної діяльності завжди конкретна. Організація як процес здійснюється людьми. Організація процесу управління є всебічне його упорядкування, що визначає чіткість, послідовність і припустимі межі його здійснення.

Усі існуючі організації поділяють: на штучні, соціальні, відкриті, майже прості й нестабільні. Усім їм притаманна загальна характеристика організації. Оскільки кожна організація – система, в її складі розрізняють дві тісно взаємодіючі підсистеми – керуючу і керовану, тобто суб'єкт управління і об'єкт управління (рис. 1.1).

Кожна організація діє на підставі законів: синергії; єдності аналізу і синтезу; пропорційності; композицій; організованості – інформованості; онтогенезу тощо. Необхідно зазначити, що універсальні закони організації діють не ізольовано, а у взаємозв'язку. Тому для досягнення своїх цілей організація створює інтегровані, кооперовані системи поведінки.

Визначення організації передбачає необхідність координування та взаємодії працівників, тобто створення організаційної структури. Для неї характерна комплексність, формалізація і визначення співвідношення централізації і децентралізації.

У розумінні діяльності організації суттєву, визначальну роль відіграє системний підхід. Закриті організаційні системи мало застосовують.

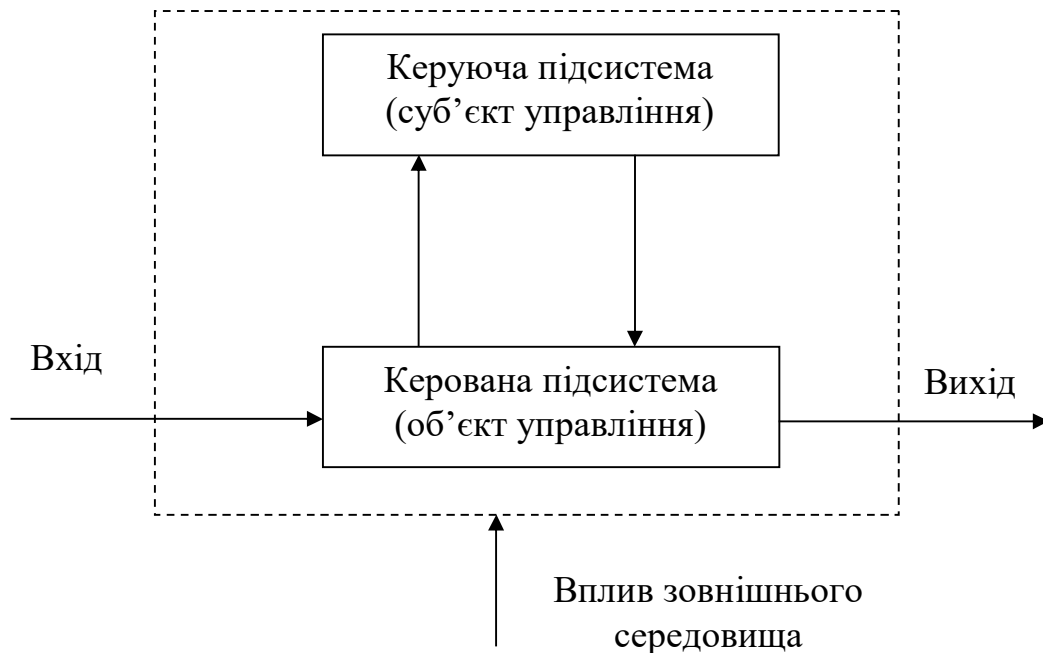


Рисунок 1.1 – Взаємодія суб'єкта та об'єкта управління

Практично кожна організація – це відкрита система. Тобто, організація як система має внутрішнє середовище, яке формується під впливом змінних, що безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництво продукції, послуг): цілі, структура, задачі, технологія і люди.

Оскільки організація – відкрита система, вона визначає динамічну взаємодію з навколишнім світом, тобто знаходиться постійно під зовнішнім впливом. Зовнішнє середовище організації складається з середовища прямого впливу (закони і державні установи, споживачі, конкуренти, трудові ресурси) та середовища опосередкованого, непрямого впливу (стан економіки, науково-технічний прогрес (НТП), соціально-культурні та політичні зміни, міжнародні події та оточення, взаємозв'язки з населенням). Таким чином, ключові фактори успіху організації знаходяться в двох сферах: зовнішній (з якої вона одержує ресурси, інформацію, знання) і внутрішній (сильні і слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію чи послуги), а ступінь розмежування відкритої чи закритої системи змінюється залежно від ситуації.

Кожну організацію як відкриту систему характеризують певні риси і властивості: компоненти; зв'язки, структура; взаємодія; процес; холізм і емерджентність; ідентифікація; концептуалізм. Характеристику, що визначає стан системи, називають **параметром**. Кожен елемент і компонент визначають власними, приватними параметрами, що в сукупності обумовлює

успішне функціонування системи. Вочевидь, що крім приватних параметрів, існують узагальнюючі (загальні), що визначають успішну діяльність системи в цілому. Щоб вижити, більшості організацій доводиться періодично змінювати свої цілі, а відповідно – визначити узагальнюючі параметри: результативність, ефективність і продуктивність. Досягнення запланованих показників є результатом складної управлінської і виробничої діяльності.

Системний підхід розглядає організацію як складний комплекс взаємозалежних і взаємодіючих перемінних. Системний підхід виник, з одного боку, у результаті узагальнення досвіду фахівців з дослідження операцій, а з іншого – унаслідок розвитку загальної теорії систем, теорії автоматичного регулювання і управління, а також кібернетики. У межах системного підходу проводились дослідження, які найчастіше називають системним аналізом. Оскільки останній спирається на математичний апарат, системний підхід трактують як загальну методологію, а системний аналіз – прикладною, максимально кваліфікованою методикою дослідження. Системний аналіз проголошують інструментом, що забезпечує науковий підхід до оптимального вирішення проблем (завдань) в інтересах досягнення максимального ефекту.

Системне управління організацією

Найважливіші **принципи системного підходу** (системного аналізу):

- процес прийняття рішень варто розпочинати з виявлення і чіткого формування конкретних цілей;
- розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему і виявляти всі наслідки і взаємозв'язки кожного приватного рішення;
- необхідне виявлення й аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення мети;
- цілі окремих підсистем не повинні вступати в конфлікт із цілями всієї системи (програми);
- сходження від абстрактного до конкретного;
- єдність аналізу й синтезу, логічного й історичного;
- виявлення в об'єкті різноякісних зв'язків і їхньої взаємодії тощо.

Основні системні принципи: цілісність (принципове поєднання); структурність; взаємозалежність структури й середовища; ієрархічність; множинність опису кожної системи.

Важливі системні ознаки виділення елементів і підсистем, що утворюють системи: структурна автономність кожного елемента підсистеми; різна природа елементів, що складають підсистеми; функціональна

специфічність підсистем; впорядкований взаємозв'язок елементів підсистем і самих підсистем із середовищем на основі функціональної інтегрованості. Таким чином, система – це не просто сума її елементів, а ціле, що має інші якості, ніж складові її елементи. Системний підхід – засіб вирішення складних не дуже чітко визначених проблем, коли необхідно організувати використання великого обсягу ресурсів [9].

Підприємство (організація) – це соціосистема (соціально-економічна система). У ній головний елемент – людина, яка працюючи на підприємстві, реалізує свої економічні інтереси, а через них – економічні інтереси колективу і суспільства. Для цього необхідно дотримуватися трьох принципів: ієрархічності, необхідної розмаїтості, зворотного зв'язку.

Зворотний зв'язок – це регулюючий і одночасно захисний засіб.

Основне організаційне співвідношення є захисним засобом, а принцип зворотного зв'язку – одним з найважливіших принципів управління. Основне організаційне співвідношення (в абстрактному вигляді – закон синергії) можна представити у вигляді формули:

$$P_A \neq \sum_{i=1}^n m_i, \quad (1.1)$$

за умови, що $a_i \in A$, $A = (a_1, a_2, \dots, a_n)$,

де P_A – потенціал системи A ;

m_i – потенціал i -го елемента;

a_i – i -й елемент системи A .

Таким чином, взаємопосилення організації – джерело її додаткової енергії, але потенціал системи перевищує суму потенціалів її частин тільки за певних умов.

Принципи нової управлінської парадигми складають основу удосконалення управління організаціями. Особливо важливі вони для розуміння концепції стратегічного управління, що будується на системному і ситуаційному підходах. Водночас фахівці використовують процесний, функціональний, предметний і проектний підходи.

Під час розгляду типології системних концепцій менеджменту необхідно зазначити, що на розвиток сучасної управлінської парадигми істотно вплинули такі наукові напрямки, як кібернетика, теорія інформації, теорія прийняття рішень тощо. У результаті теорія управління стала набувати характеру точної науки. З'явилася кібернетика як науковий напрямок, яка

стала для багатьох вчених синонімом поняття «наука для управління», а управлінням почали називати організацію цілеспрямованих впливів. У розвиток кібернетики внесли значний вклад такі вчені: Н. Вінер, А. Берг, В. Трапезніков, В. Глушков, С. Бір та інші. Усвідомлення того, що успішне управління тільки на основі знання кібернетичних законів неможливе, спричинило розвиток питань щодо дослідження операцій (зародилося в 40-х рр. XX ст. в Англії, потім центр ваги змістився до США. Із 70-х рр. XX ст. розповсюджений в країнах Західної Європи). Надалі «дослідження операцій» перетворюється за спільної діяльності фахівців різного профілю в самостійну галузь науки й організаційної практики, розділившись на два основних напрямки. Перший з них пов'язаний з побудовою математичних методів та моделей, а також евристичними методами. Другий – пов'язаний на застосуванні принципів вивчення операцій як єдиного цілого. З цим напрямком зв'язана поява «системотехніки».

Різні підходи до моделювання і оцінки ефективності управління підприємством визначають і різні моделі підприємства: механістична і гуманістична. Але в цих моделях передбачено, що: є дійсний стан системи (S_o); є бажаний стан системи S_1 ; існують альтернативні шляхи переходу із S_o у S_1 . Такий підхід називають «жорстким» системним підходом.

«М'який» системний підхід прийняв за основу стратегію обмеженої оптимізації і враховує різнопланові інтереси.

Підприємство як об'єкт управління розглядають не просто як соціосистему, що складена із взаємодіючих елементів та підсистем, а також як активна система, яка має взаємозв'язки із зовнішнім середовищем, тобто є відкритою системою. Підприємство – самостійний господарюючий об'єкт, який забезпечує планомірне виробництво товарів і послуг, здійснює науково-дослідну, комерційну діяльність з метою привласнення прибутку.

Підприємницька діяльність може здійснюватись як фізичними, так і юридичними особами на постійній основі. Сутність підприємництва в тому, щоб в умовах невизначеності ринку знаходити способи найбільш ефективного використання власності у вигляді капіталу, майна, патентних прав та інших ресурсів та добиватися використання цих можливостей з метою здійснення господарської діяльності.

Кінцева мета діяльності об'єктів ринкових відносин – отримання прибутку. Організацію розглядають при цьому і як орган управління, і як об'єкт управління. Проблема управління організацією (основна причина) – відокремлення володіння від безпосереднього управління власністю.

Зміст управління організацією – відбудова внутрішньої системи контролю за діяльністю менеджерів компанії в особі її власників (інвесторів), а також в тій чи іншій мірі – інших зацікавлених груп.

Таким чином діяльність організації є основою для отримання доходу (прибутку), досягнення мети підприємства та задоволення економічних інтересів його власників (рис. 1.2).

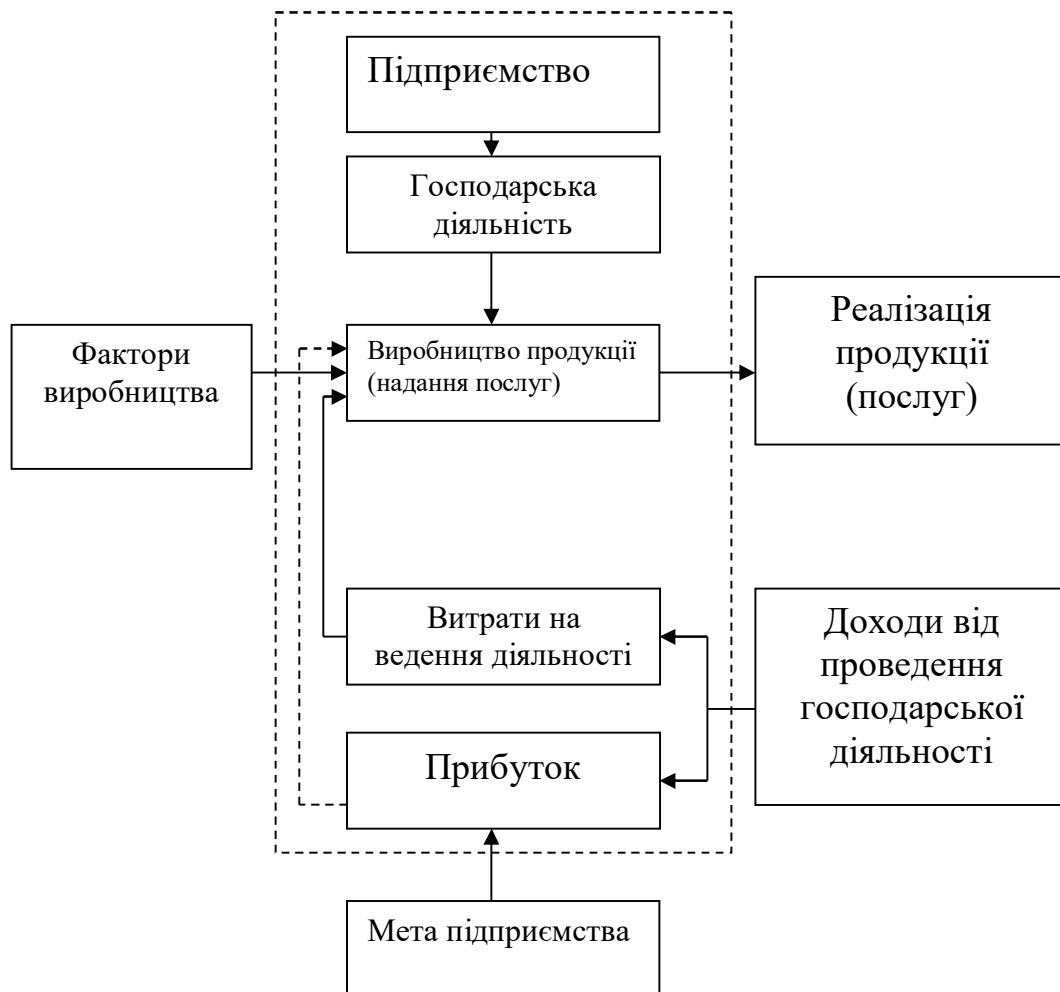


Рисунок 1.2 – Сутність підприємства як суб'єкта господарювання

Характерними ознаками підприємства є:

по-перше – проведення підприємницької діяльності, тобто самостійна, ініціативна, систематична діяльність, яка здійснюється на власний ризик, з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та їх реалізація з метою одержання прибутку;

по-друге – наявність статуту юридичної особи, ознаками якої є відокремлене майно, можливість від свого імені набувати майнових і

немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у судах.
Розглянемо структуру організації як цілісної системи (рис. 1.3).

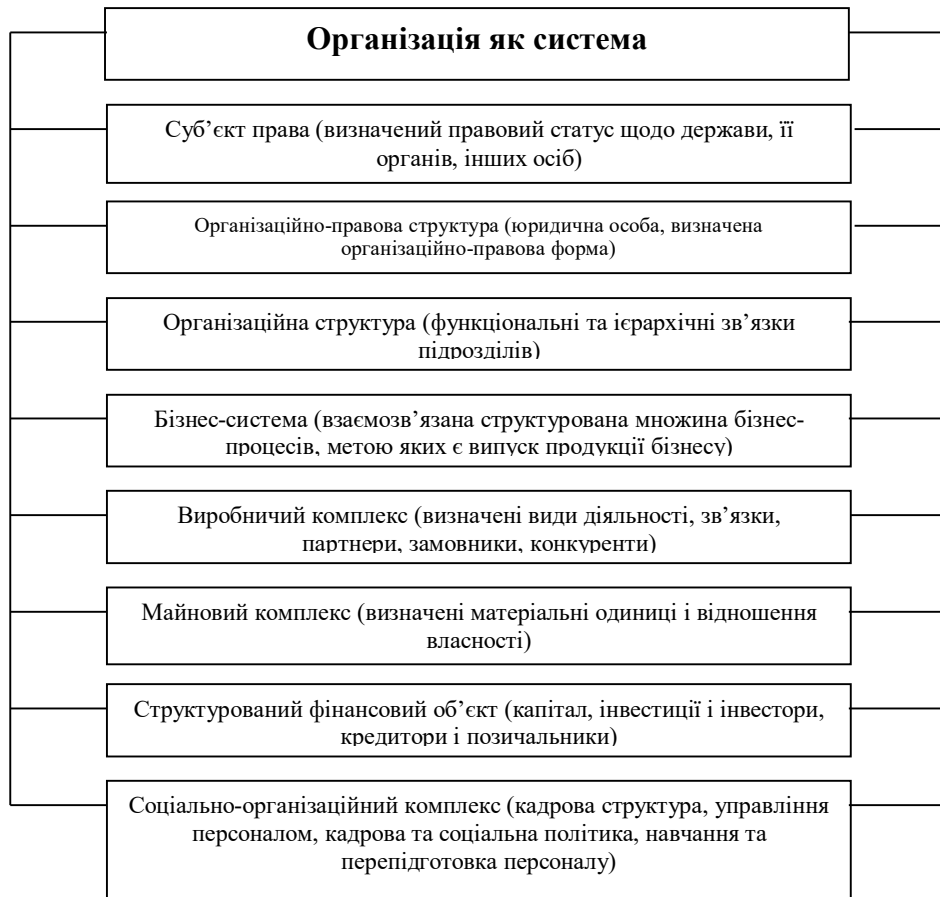


Рисунок 1.3 – Структура організації як системи

Середовище, у якому функціонує організація, подано на рисунку 1.4.

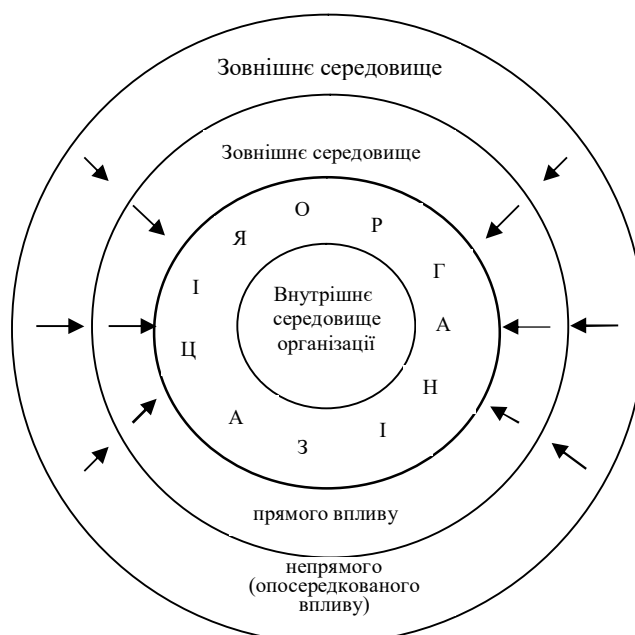


Рисунок 1.4 – Середовище, у якому функціонує організація

Основою функціонування організації є виробничі бізнес-процеси, на які проектуються управлінські процеси (рис. 1.5, рис. 1.6).

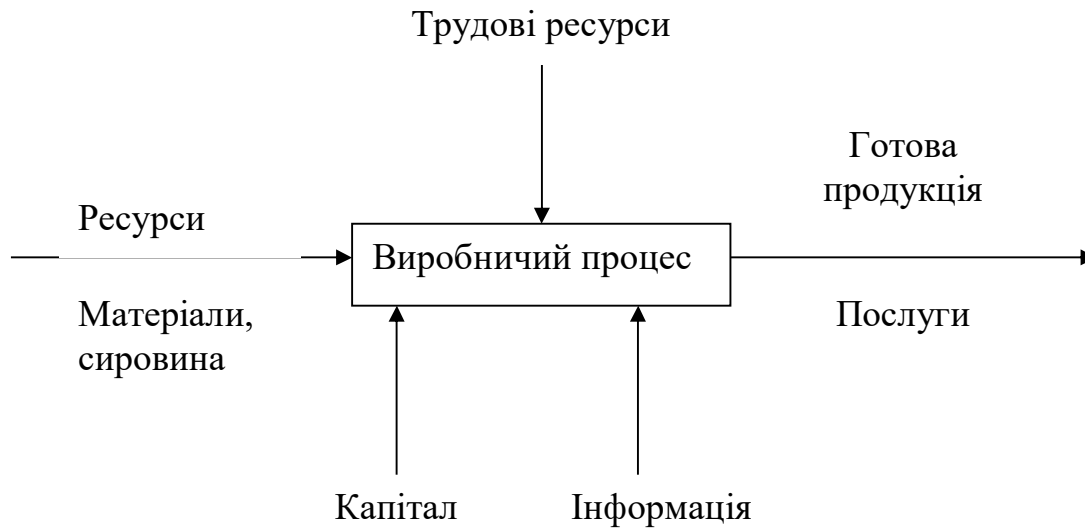


Рисунок 1.5 – Модель виробничого процесу

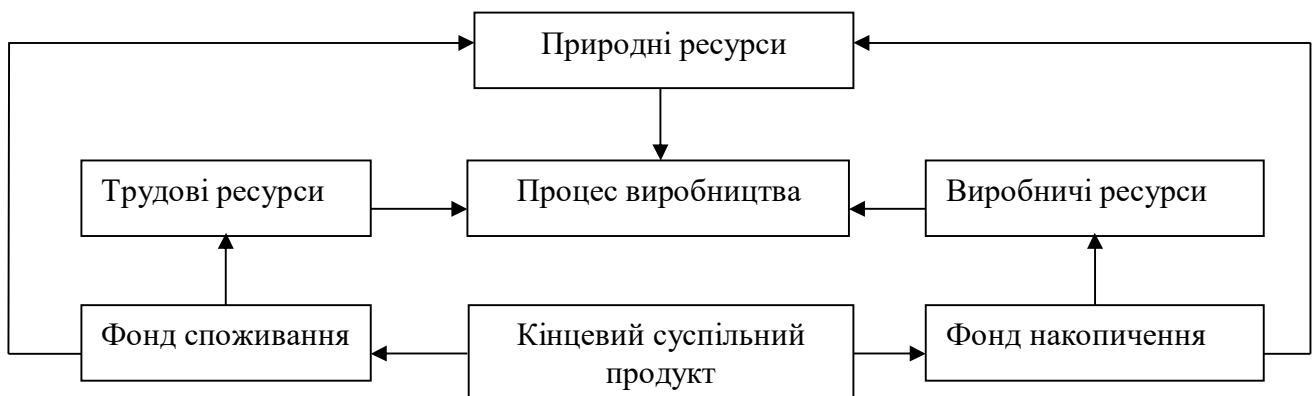


Рисунок 1.6 – Роль виробничого процесу в системі відтворення

Усі організації відрізняються одна від одної: видами бізнесу, функціями, методами й принципами управління, складністю операцій і процедур тощо. Разом із тим вони мають загальні для всіх організацій характеристики: ресурси, розподіл праці; залежність від зовнішнього оточення; підрозділи.

Організації можуть бути класифіковані за наступними ознаками: організаційно-правова форма, форма власності, цільове призначення, широта виробничого призначення, характер поєднання науки й виробництва, число стадій виробництва, розміщення підприємства.

Особливості організацій як соціально-економічних систем: мінливість (нестандартність) окремих параметрів системи; стохастичність поведінки;

унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах і разом із тим наявність граничних можливостей, визначених наявними ресурсами; здатність протистояти рушійним тенденціям системи; здатність адаптуватися до мінливих умов; здатність змінювати структуру і формувати варіанти поведінки; здатність і прагнення до цілевизначення, тобто формування цілей всередині системи.

Класифікація організацій за організаційно-правовою формою та іншими ознаками наведена на рисунку 1.7: за власністю (приватне, державне, муніципальне, громадське); за цільовим призначенням (виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг); за широтою виробничого профілю (спеціалізовані, диверсифіковані); за характером поєднання науки і виробництва (наукові, виробничі, науково-виробничі); за кількістю стадій виробничого процесу (одностадійні, багатостадійні); за розміщенням підприємства (на одній території, у географічній точці, у різних географічних точках).

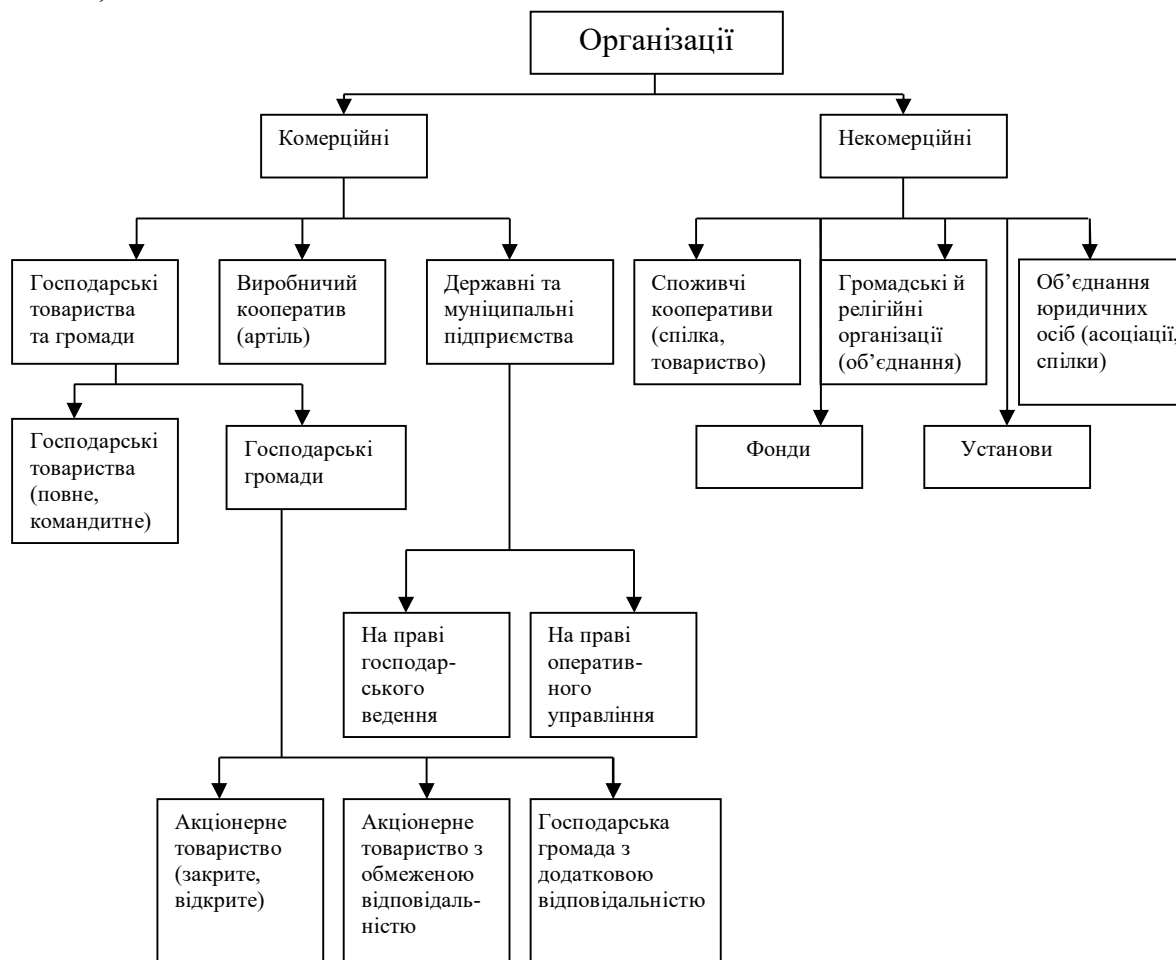


Рисунок 1.7 – Організаційно-правові форми організацій

Узагальнювальна характеристика особливостей функціонування підприємства у різних економічних системах наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльні особливості функціонування підприємства в різних економічних системах

Порівняльна ознака	Командно-адміністративна	Ринкова економіка
1) Характер управління	Централізований	Автономний
2) Статус підприємства	Одиниця єдиного народно-господарського комплексу	Самостійний суб'єкт підприємництва
3) Мотивація діяльності	Виконання планових завдань	Максимізація отримання прибутку
4) Форма власності, що має перевагу	Державна	Приватна та колективна
5) Залежність від держави	Максимальна	Мінімально-необхідна
6) Основний принцип регулювання діяльності	Тотальне державне планування	Ринкова саморегуляція

Як було зазначено вище, діяльність будь-якого підприємства в ринкових відносинах підпорядкована реалізації основної виробничої функції – створення максимуму товарів чи послуг для задоволення потреб суспільства за найменших витрат виробництва. Для її здійснення підприємство розгортає діяльність у різних сферах, виконуючи в кожній специфічній функції: виробничу, соціальну, економічну, зовнішньоекономічну. Крім того, існування та функціонування підприємств (як відкритих систем) зумовлюють ряд характерних закономірностей: відкритість, цілісність, інтегрованість, обмеженість, адаптивність, складність, організованість, сталість, ієрархічність, підпорядкованість, комунікативність, здійсненність, надійність. Крім двох самостійних, але взаємозалежних підсистем – керованої і керуючої (об'єкта і суб'єкта управління) на підприємстві (організації) виділяють ще такі головні підсистеми: технічну, технологічну, економічну, соціальну та організаційну.

У ринкових відносинах підприємства мають максимальну свободу підприємницької діяльності. Інтереси виробників регулюють попит та пропозиція через механізм цін на ринку.

Але державне регулювання діяльності підприємств (організацій) жодна країна не відмінила. Це обумовлено сферою інтересів держави, куди входять: соціальний захист, захист навколишнього середовища, захист людської гідності, прав і свобод громадян, захист демократії, захист інформації та

захист споживачів. Крім того, необхідно зазначити, що вплив держави на підприємницькі структури також забезпечує нормальні умови їхнього функціонування (рис. 1.8).

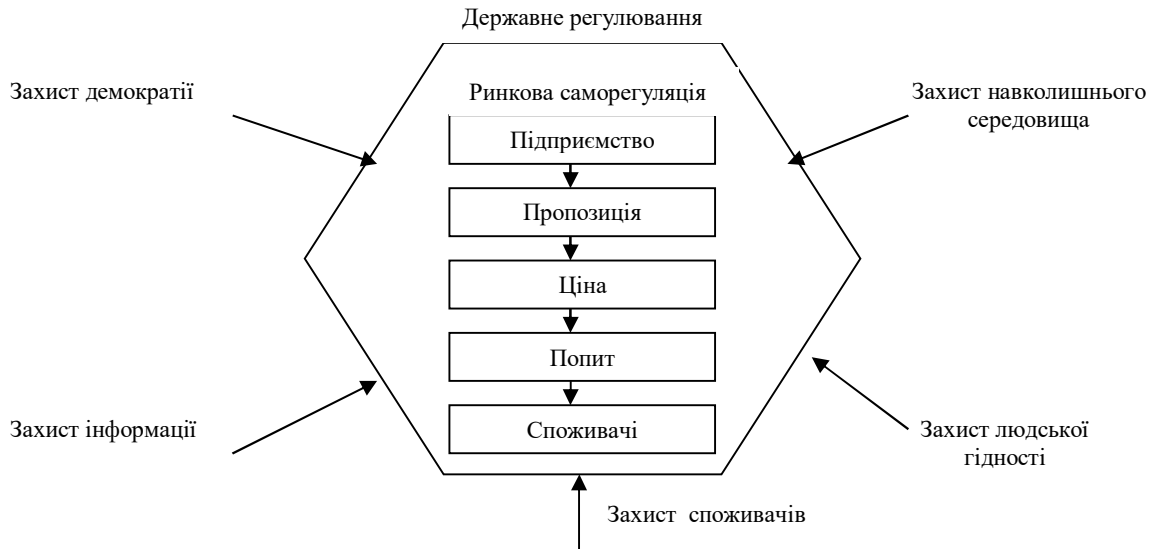


Рисунок 1.8 – Взаємодія держави та підприємства в умовах ринкових відносин

Державне регулювання підприємництва має свої функції, інструменти (методи) та відповідні органи (рис. 1.9).

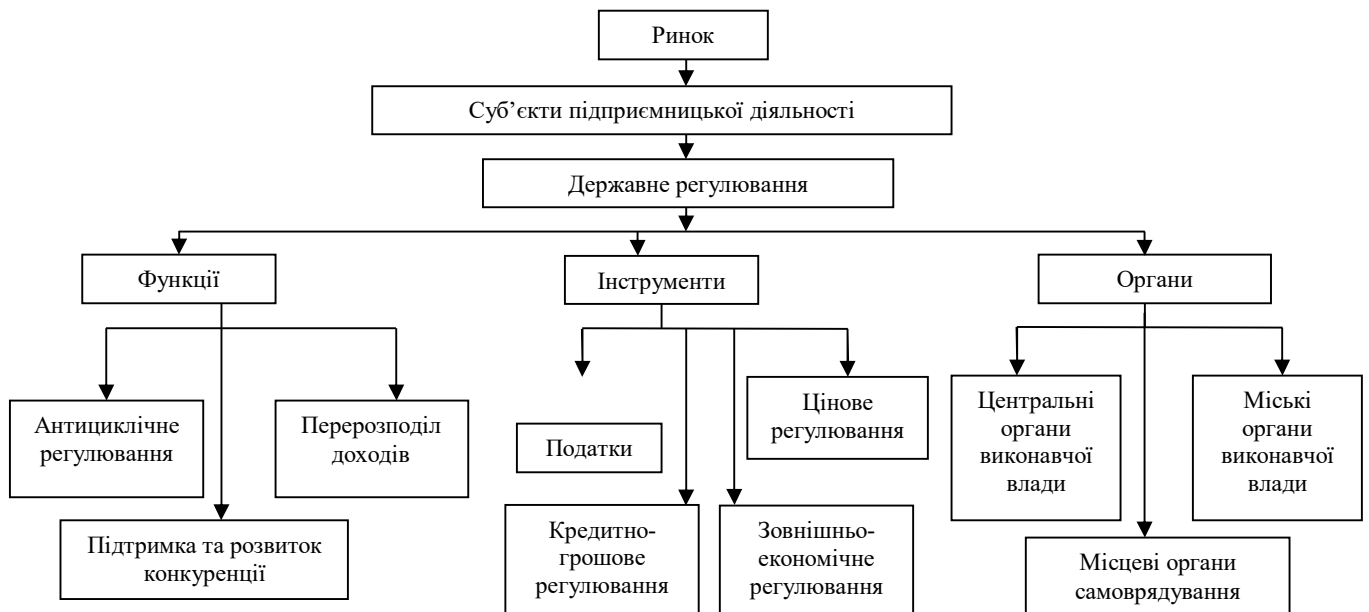


Рисунок 1.9 – Чинники впливу на суб'єктів підприємницької діяльності

Для здійснення ефективного державного регулювання підприємництва задіяні відповідні механізми – система заходів, розроблених державою, з

урахуванням вимог ринку та інтересів суб'єктів підприємницької діяльності: правовий та фінансовий механізми, механізми стимулювання, підтримки, сприяння та контролю, форми й методи реалізації державного регулювання, державні органи та фонди.

Вплив на економіку підприємства держава здійснює через прямі і непрямі форми (рис. 1.10).



Рисунок 1.10 – Вплив держави на економіку підприємств

Особливий наголос варто зробити на тому, що регулювання докорінно відрізняється від втручання держави в економіку підприємства, як це спостерігалось в умовах командно-адміністративної економіки.

1.2 Підприємство як суб'єкт господарювання

Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства

Заснувати власну справу може будь-яка людина. Для цього повинна бути ідея, яка буде закладена в її основу. Ідея є відправною точкою підприємницької діяльності. Вибір діяльності – складний процес. Виділяють сфери видів діяльності: виробництво, послуги, ідеї (інтелектуальне

виробництво); комерційна діяльність; зовнішньоекономічна діяльність. Ідея та вид діяльності пов'язані між собою, але ще необхідно підібрати форму організації та стадії функціонування підприємства (рис. 1.11)

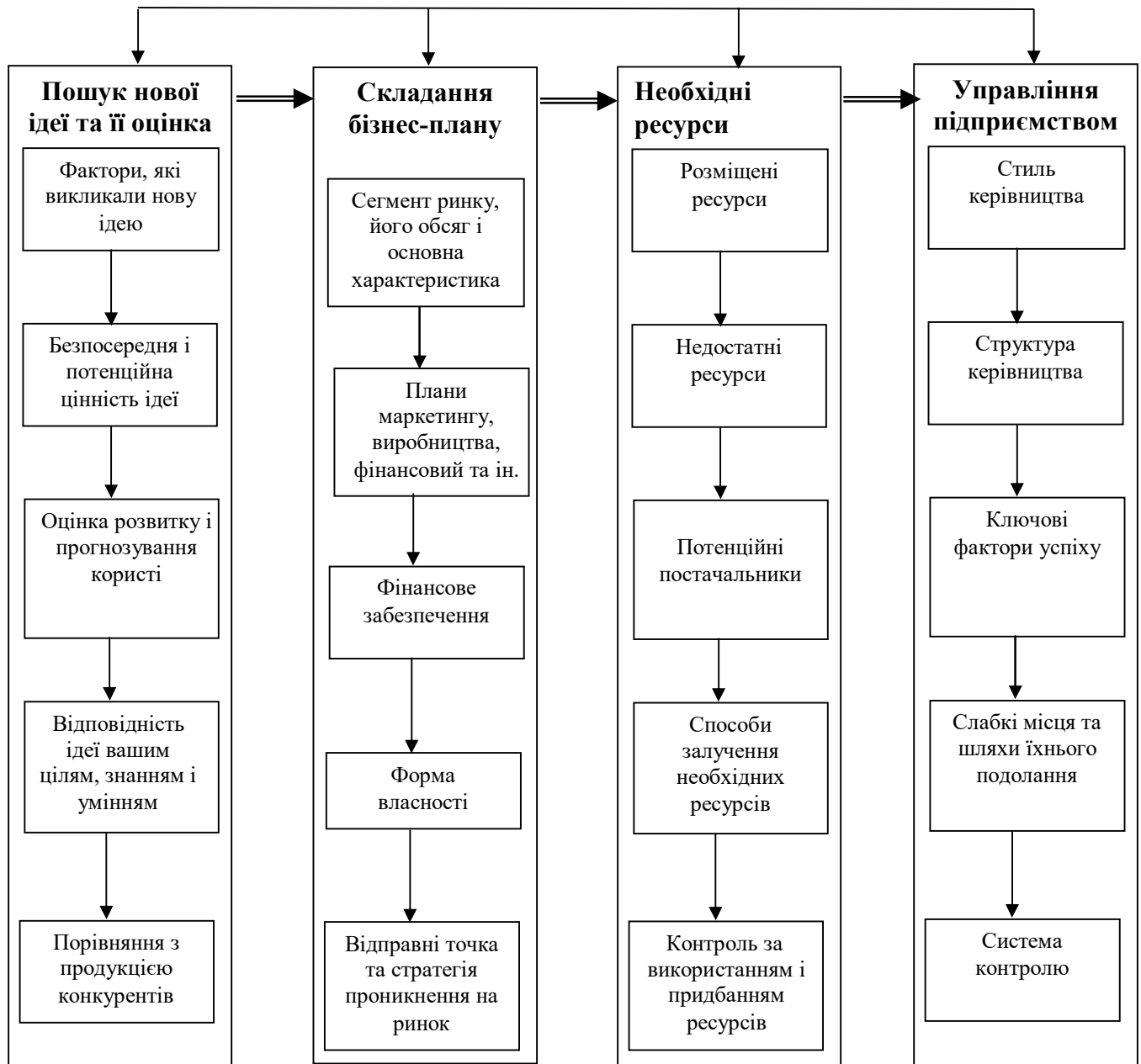


Рисунок 1.11 – Стадії функціонування підприємства

Налагодити власну справу можна організацією або створенням: індивідуального підприємства (з правом або без права юридичної особи, як суб'єкт індивідуальної трудової діяльності); приватного підприємства або сімейного; стати засновником товариства; придбати існуюче підприємство; купити контрольний пакет акцій; застосувати франчайзинг.

Після цього необхідно виконати цілу низку робіт з юридичного оформлення організації. Роботи умовно поділяють на етапи затвердження організації та реєстрації організації (для індивідуальної форми підприємництва без створення юридичної особи етапи співпадають).

Відповідно до Розділу II «Суб'єкти господарювання» Господарського кодексу України (№ 436-IV у редакції від 16.11.2017 року) суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством.

Суб'єктами господарювання є:

1) **господарські організації** – юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до Господарського Кодексу, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;

2) **громадяни України, іноземці та особи без громадянства**, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці;

Суб'єкти господарювання залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік можуть належати до суб'єктів малого підприємництва, у тому числі до суб'єктів мікропідприємництва, середнього або великого підприємництва.

Суб'єктами мікропідприємництва є:

– фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи-підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

– юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами малого підприємництва є:

– фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи-підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

– юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами великого підприємництва є юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Інші суб'єкти господарювання належать до **суб'єктів середнього підприємництва**.

Суб'єкти господарювання реалізують свою господарську компетенцію на основі права власності, права господарського відання, права оперативного управління відповідно до визначення цієї компетенції у цьому Кодексі та інших законах.

Суб'єкти господарювання – господарські організації, які діють на основі права власності, права господарського відання чи оперативного управління, мають статус юридичної особи, що визначається цивільним законодавством мають право відкривати свої філії, представництва, інші відокремлені підрозділи без створення юридичної особи.

Фіктивна діяльність суб'єкта господарювання

Ознаки фіктивності, що дають підстави для звернення до суду про припинення юридичної особи або припинення діяльності фізичною особою - підприємцем, в тому числі визнання реєстраційних документів недійсними: зареєстровано (перереєстровано) на недійсні (втрачені, загублені) та підроблені документи; незареєстровано у державних органах, якщо обов'язок реєстрації передбачено законодавством; зареєстровано (перереєстровано) у органах державної реєстрації фізичними особами з подальшою передачею

(оформленням) у володіння чи управління підставним (неіснуючим), померлим, безвісти зниклим особам або таким особам, що не мали наміру провадити фінансово-господарську діяльність або реалізовувати повноваження; зареєстровано (перереєстровано) та проваджено фінансово-господарську діяльність без відома та згоди його засновників та призначених у законному порядку керівників.

Утворення суб'єкта господарювання

Суб'єкт господарювання може бути утворений за рішенням власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу, а у випадках, спеціально передбачених законодавством, також за рішенням інших органів, організацій і громадян шляхом заснування нового, реорганізації (злиття, приєднання, виділення, поділу, перетворення) діючого (діючих) суб'єкта господарювання з додержанням вимог законодавства.

Суб'єкти господарювання можуть утворюватися шляхом примусового поділу (виділення) діючого суб'єкта господарювання за розпорядженням антимонопольних органів відповідно до антимонопольно-конкурентного законодавства України. Створення суб'єктів господарювання здійснюється з додержанням вимог антимонопольно-конкурентного законодавства.

Суб'єкт господарювання може створюватися та діяти на підставі модельного статуту, затвердженого Кабінетом Міністрів України, що після його прийняття учасниками стає установчим документом. Якщо суб'єкт господарювання створюється та діє на підставі модельного статуту в рішенні про його створення, яке підписується усіма засновниками, зазначаються відомості про його найменування, мету і предмет господарської діяльності, а також інформація про провадження діяльності на основі модельного статуту.

Установчі документи

Установчими документами суб'єкта господарювання є рішення про його утворення або засновницький договір, а у випадках, передбачених законом, статут (положення) суб'єкта господарювання.

В установчих документах повинні бути зазначені найменування суб'єкта господарювання, мета і предмет господарської діяльності, склад і компетенція його органів управління, порядок прийняття ними рішень, порядок формування майна, розподілу прибутків та збитків, умови його реорганізації та ліквідації, якщо інше не передбачено законом.

У засновницькому договорі засновники зобов'язуються утворити суб'єкт господарювання, визначають порядок спільної діяльності щодо його

утворення, умови передачі йому свого майна, порядок розподілу прибутків і збитків, управління діяльністю суб'єкта господарювання та участі в ньому засновників, порядок вибуття та входження нових засновників, інші умови діяльності суб'єкта господарювання, які передбачені законом, а також порядок його реорганізації та ліквідації відповідно до закону.

Статут суб'єкта господарювання повинен містити відомості про його найменування, мету і предмет діяльності, розмір і порядок утворення статутного капіталу та інших фондів, порядок розподілу прибутків і збитків, про органи управління і контролю, їх компетенцію, про умови реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання, а також інші відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми суб'єкта господарювання, передбачені законодавством. Статут може містити й інші відомості, що не суперечать законодавству.

Державна реєстрація суб'єкта господарювання

Суб'єкт господарювання підлягає державній реєстрації як юридична особа чи фізична особа-підприємець у порядку, визначеному законом.

Відкриття суб'єктом господарювання філій (відділень), представництв без створення юридичної особи не потребує їх державної реєстрації.

Відомості про відокремлені підрозділи суб'єктів господарювання залучаються до її реєстраційної справи та включаються до Єдиного державного реєстру в порядку, визначеному законом.

Печатки суб'єкта господарювання

Суб'єкт господарювання має право використовувати у своїй діяльності печатки. Використання суб'єктом господарювання печатки не є обов'язковим. Відбиток печатки не може бути обов'язковим реквізитом будь-якого документа, що подається суб'єктом господарювання до органу державної влади або органу місцевого самоврядування. Копія документа, що подається суб'єктом господарювання до органу державної влади або органу місцевого самоврядування, вважається засвідченою у встановленому порядку, якщо на такій копії проставлено підпис уповноваженої особи такого суб'єкта господарювання або особистий підпис фізичної особи - підприємця. Орган державної влади або орган місцевого самоврядування не вправі вимагати нотаріального засвідчення вірності копії документа у разі, якщо така вимога не встановлена законом.

Наявність або відсутність відбитка печатки суб'єкта господарювання на документі не створює юридичних наслідків.

Виготовлення, продаж та/або придбання печаток здійснюється без одержання будь-яких документів дозвільного характеру.

Припинення діяльності суб'єкта господарювання

Припинення діяльності суб'єкта господарювання здійснюється шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації – за рішенням власника (власників) чи уповноважених ним органів, за рішенням інших осіб – засновників суб'єкта господарювання чи їх правонаступників, а у випадках, передбачених законами, – за рішенням суду.

У разі **злиття** суб'єктів господарювання усі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до суб'єкта господарювання, що утворений внаслідок злиття.

У разі **приєднання** одного або кількох суб'єктів господарювання до іншого суб'єкта господарювання до цього останнього переходять усі майнові права та обов'язки приєднаних суб'єктів господарювання.

У разі **поділу** суб'єкта господарювання усі його майнові права і обов'язки переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частках до кожного з нових суб'єктів господарювання, що утворені внаслідок цього поділу. У разі **виділення** одного або кількох нових суб'єктів господарювання до кожного з них переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частках майнові права і обов'язки реорганізованого суб'єкта.

У разі **перетворення** одного суб'єкта господарювання в інший до новоутвореного суб'єкта господарювання переходять усі майнові права і обов'язки попереднього суб'єкта господарювання.

Суб'єкт господарювання **ліквідується**: за ініціативою осіб, зазначених у частині першій цієї статті; у зв'язку із закінченням строку, на який він створювався, чи у разі досягнення мети, заради якої його було створено; у разі визнання його в установленому порядку банкрутом, крім випадків, передбачених законом; у разі скасування його державної реєстрації у випадках, передбачених законом.

Скасування державної реєстрації позбавляє суб'єкта господарювання статусу юридичної особи і є підставою для вилучення його з державного реєстру. Суб'єкт господарювання вважається ліквідованим з дня внесення до державного реєстру запису про припинення його діяльності. Такий запис вноситься лише після затвердження ліквідаційного балансу відповідно до вимог Господарського Кодексу та подання головою ліквідаційної комісії або

уповноваженою ним особою документів для проведення державної реєстрації припинення юридичної особи або припинення діяльності фізичною особою - підприємцем у порядку, визначеному Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців».

Підприємство як організаційна форма господарювання

Підприємство є самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому чинним законодавством.

Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності.

Підприємство, якщо законом не встановлено інше, діє на основі статуту або модельного статуту. **Підприємства** незалежно від форми власності, організаційно-правової форми, а також установчих документів, на основі яких вони створені та діють, **мають рівні права та обов'язки.**

Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб.

Види та організаційні форми підприємств

Залежно від **форм власності**, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- **приватне підприємство**, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- **підприємство**, що діє на основі **колективної власності** (підприємство колективної власності);
- **комунальне підприємство**, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- **державне підприємство**, що діє на основі державної власності;
- **підприємство**, засноване на **змішаній формі власності** (на базі об'єднання майна різних форм власності);
- **спільне комунальне підприємство**, що діє на договірних засадах спільного фінансування (утримання) відповідними територіальними громадами - суб'єктами співробітництва.

В Україні можуть діяти також інші види підприємств, передбачені законом.

У разі якщо в статутному капіталі підприємства іноземна інвестиція становить не менш як десять відсотків, воно визнається **підприємством з іноземними інвестиціями**. Підприємство, в статутному капіталі якого іноземна інвестиція становить сто відсотків, вважається **іноземним підприємством**.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного капіталу в Україні діють **підприємства унітарні та корпоративні**.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який призначається (обирається) засновником (наглядовою радою такого підприємства у разі її утворення), керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника.

Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Особливості правового статусу унітарних і корпоративних підприємств встановлюються чинним законодавством.

У випадках існування залежності від іншого підприємства, передбачених чинним законодавством, підприємство визнається дочірнім.

Для підприємств певного виду та організаційних форм законами можуть встановлюватися особливості господарювання.

Організаційна структура підприємства

Підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо).

Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом підприємства або іншими установчими документами.

Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис.

Підприємство має право створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, погоджуючи питання про розміщення таких підрозділів підприємства з відповідними органами місцевого самоврядування в установленому законодавством порядку. Такі відокремлені підрозділи не мають статусу юридичної особи і діють на основі положення про них, затвердженого підприємством. Підприємства можуть відкривати рахунки в установах банків через свої відокремлені підрозділи відповідно до закону.

Діяльність розташованих на території України відокремлених підрозділів підприємств, що знаходяться за її межами, регулюється чинним законодавством.

Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) підприємства

Підприємства, крім державних та комунальних підприємств, зобов'язані встановлювати свого кінцевого бенефіціарного власника (контролера), регулярно оновлювати і зберігати інформацію про нього та надавати її державному реєстратору у випадках та в обсязі, передбачених законом. Термін **«кінцевий бенефіціарний власник (контролер)»** розуміється у значенні, що вживається в Законі України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення».

Управління підприємством

Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу.

Власник здійснює свої права щодо управління підприємством

безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства чи інших установчих документів.

Для керівництва господарською діяльністю підприємства власник (власники) безпосередньо або через уповноважені органи чи наглядова рада такого підприємства (у разі її утворення) призначає (обирає) керівника підприємства, який є підзвітним власнику, його уповноваженому органу чи наглядовій раді. Керівник підприємства, головний бухгалтер, члени наглядової ради (у разі її утворення), виконавчого органу та інших органів управління підприємства відповідно до статуту є посадовими особами цього підприємства. Статутом підприємства посадовими особами можуть бути визнані й інші особи.

У разі найму керівника підприємства з ним укладається договір (контракт), в якому визначаються строк найму, права, обов'язки і відповідальність керівника, умови його матеріального забезпечення, умови звільнення його з посади, інші умови найму за погодженням сторін.

Керівник підприємства без доручення діє від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними особами та громадянами, формує адміністрацію підприємства і вирішує питання діяльності підприємства в межах та порядку, визначених установчими документами.

Керівника підприємства може бути звільнено з посади достроково на підставах, передбачених договором (контрактом) відповідно до закону.

На всіх підприємствах, які використовують найману працю, між власником або уповноваженим ним органом і трудовим колективом або уповноваженим ним органом повинен укладатися колективний договір, яким регулюються виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства. Вимоги до змісту і порядок укладення колективних договорів визначаються законодавством про колективні договори.

Трудовий колектив підприємства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством. Повноваження трудового колективу щодо його участі в управлінні підприємством встановлюються статутом або іншими установчими документами відповідно до вимог Господарського Кодексу, законодавства про окремі види підприємств, закону про трудові колективи.

Рішення з соціально-економічних питань, що стосуються діяльності підприємства, виробляються і приймаються його органами управління за участі трудового колективу і уповноважених ним органів.

Особливості управління підприємствами окремих видів (організаційних форм підприємств) встановлюються чинним законодавством.

Майно підприємства

Майно підприємства становлять виробничі і невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства.

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові та матеріальні внески засновників;
- доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення і дотації з бюджетів;
- майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Цілісний майновий комплекс підприємства визнається нерухомістю і може бути об'єктом купівлі-продажу та інших угод, на умовах і в порядку, визначених чинним законодавством.

Реалізація майнових прав підприємства здійснюється в порядку, встановленому чинним законодавством.

Володіння і користування природними ресурсами підприємство здійснює в установленому законодавством порядку за плату, а у випадках, передбачених законом, на пільгових умовах.

Підприємство випускає, реалізує та придбаває цінні папери відповідно до законодавства України.

Держава гарантує захист майнових прав підприємства. Вилучення державою у підприємства майна, що ним використовується, здійснюється лише у випадках і порядку, передбачених законом.

Господарські відносини підприємства з іншими підприємствами, організаціями, громадянами

Відносини підприємства з іншими підприємствами, організаціями, громадянами в усіх сферах господарської діяльності здійснюються на основі

договорів.

Підприємства вільні у виборі предмета договору, визначенні зобов'язань, інших умов господарських взаємовідносин, що не суперечать законодавству України.

Підприємство має право реалізовувати самостійно всю продукцію на території України і за її межами, якщо інше не передбачено законом.

Державні підприємства, у тому числі господарські товариства (крім банків), у статутному капіталі яких державі належить 50 та більше відсотків акцій (часток, паїв), здійснюють залучення внутрішніх довгострокових (більше одного року) та зовнішніх кредитів (позик), надають гарантії або є поручителями за такими зобов'язаннями за погодженням з центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну фінансову політику, здійснюють залучення внутрішніх короткострокових (до одного року) кредитів (позик), надають гарантії або є поручителями за такими зобов'язаннями - за погодженням з органом виконавчої влади, який здійснює функції управління державною власністю. Порядок таких погоджень встановлюється Кабінетом Міністрів України.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства

Підприємство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, яка є частиною зовнішньоекономічної діяльності України і регулюється законами України, іншими прийнятими відповідно до них нормативно-правовими актами. Порядок використання коштів підприємства в іноземній валюті визначається чинним законодавством.

Підприємство, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність, може відкривати за межами України свої представництва, філії та виробничі підрозділи, утримання яких здійснюється за кошти підприємства.

Соціальна діяльність підприємства

Питання щодо поліпшення умов праці, життя і здоров'я, гарантії обов'язкового медичного страхування працівників підприємства та їх сімей, а також інші питання соціального розвитку вирішуються трудовим колективом за участі власника або уповноваженого ним органу відповідно до законодавства, установчих документів підприємства, колективного договору.

Підприємство забезпечує підготовку кваліфікованих робітників та спеціалістів, їх економічне і професійне навчання як у власних навчальних закладах, так і в інших навчальних закладах за відповідними угодами. Підприємство надає пільги відповідно до закону своїм працівникам, які

навчаються без відриву від виробництва.

Пенсіонери та інваліди, які працювали до виходу на пенсію на підприємстві, користуються нарівні з його працівниками наявними можливостями медичного обслуговування, забезпечення житлом, путівками в оздоровчі та профілактичні заклади, іншими соціальними послугами і пільгами, що передбачені статутом підприємства.

Власник, органи управління підприємства зобов'язані забезпечити для всіх працівників підприємства належні і безпечні умови праці. Підприємство несе відповідальність в установленому законом порядку за шкоду, завдану здоров'ю та працездатності його працівників.

Підприємство зобов'язане забезпечити сприятливі умови праці жінок та неповнолітніх, забезпечувати їх роботою переважно в денний час; жінок, які мають малолітніх дітей, вагітних жінок переводити на легшу роботу з нешкідливими умовами праці, надавати їм інші пільги, передбачені законом. Підприємство із шкідливими умовами праці створює окремі цехи, дільниці для надання жінкам, неповнолітнім та окремим категоріям працюючих більш легкої роботи.

Підприємство самостійно встановлює для своїх працівників додаткові відпустки, скорочений робочий день та інші пільги, а також має право заохочувати працівників інших підприємств, установ, організацій, які його обслуговують.

Підприємство має право забезпечувати додатковою пенсією, незалежно від розмірів державної пенсії, працівника, який став інвалідом на даному підприємстві внаслідок нещасного випадку або професійного захворювання. У разі смерті працівника підприємства при виконанні ним службових обов'язків власник, підприємство добровільно чи за рішенням суду забезпечують сім'ю працівника допомогою відповідно до закону.

Підприємство з правом найму робочої сили забезпечує визначену відповідно до закону кількість робочих місць для працевлаштування неповнолітніх, інвалідів, інших категорій громадян, які потребують соціального захисту. Відповідальність підприємства за невиконання даної вимоги встановлюється законом.

Облік і звітність підприємства

Облік і звітність підприємства здійснюються відповідно до вимог чинного законодавства. Відомості, не передбачені законом, підприємство надає органам державної влади, органам місцевого самоврядування, іншим підприємствам, установам, організаціям на договірній основі або в порядку,

передбаченому установчими документами підприємства.

Державні та комунальні унітарні підприємства

Державне унітарне підприємство утворюється компетентним органом державної влади в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини державної власності, як правило, без поділу її на частки, і входить до сфери його управління. Найменування такого підприємства повинно містити слова «державне підприємство». Державне унітарне підприємство оприлюднює інформацію про свою діяльність, крім випадків, встановлених законом, шляхом розміщення її на власній веб-сторінці (веб-сайті) або на офіційному веб-сайті, доступ до інформації є цілодобовим і безоплатним.

Державне комерційне підприємство є суб'єктом підприємницької діяльності, діє на основі статуту або модельного статуту і несе відповідальність за наслідки своєї діяльності усім належним йому на праві господарського відання майном.

Казенні підприємства створюються у галузях економіки, в яких: законом дозволено здійснення господарської діяльності лише державним підприємствам; основним (понад 50%) споживачем продукції (робіт, послуг) виступає держава; за умовами господарювання неможлива вільна конкуренція товаровиробників чи споживачів; переважаючим (понад 50%) є виробництво суспільно необхідної продукції (робіт, послуг), яке за своїми умовами і характером потреб, що ним задовольняються, як правило, не може бути рентабельним; приватизацію майнових комплексів державних підприємств заборонено законом; здійснюється медичне обслуговування населення.

Комунальне унітарне підприємство утворюється компетентним органом місцевого самоврядування в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини комунальної власності і входить до сфери його управління. Найменування комунального унітарного підприємства повинно містити слова «комунальне підприємство» та вказівку на орган місцевого самоврядування, до сфери управління якого входить дане підприємство.

Господарські товариства

Господарськими товариствами визнаються підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. Господарське товариство може діяти у складі одного учасника. Господарські товариства є юридичними особами.

До господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.

Акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій.

Товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.

Товариством з додатковою відповідальністю є господарське товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

Повним товариством є господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Командитним товариством є господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладами (вкладники).

Учасниками повного товариства, повними учасниками командитного товариства можуть бути лише особи, зареєстровані як суб'єкти підприємництва.

Підприємства колективної власності

Підприємством колективної власності визнається корпоративне або унітарне підприємство, що діє на основі колективної власності засновника

(засновників). Підприємствами колективної власності є виробничі кооперативи, підприємства споживчої кооперації, підприємства громадських та релігійних організацій, інші підприємства, передбачені законом.

Кооперативи як добровільні об'єднання громадян з метою спільного вирішення ними економічних, соціально-побутових та інших питань можуть створюватися у різних галузях (виробничі, споживчі, житлові тощо). З метою здійснення господарської діяльності на засадах підприємництва громадяни можуть утворювати виробничі кооперативи (кооперативні підприємства).

Виробничим кооперативом визнається добровільне об'єднання громадян на засадах членства з метою спільної виробничої або іншої господарської діяльності, що базується на їх особистій трудовій участі та об'єднанні майнових пайових внесків, участі в управлінні підприємством та розподілі доходу між членами кооперативу відповідно до їх участі у його діяльності. Виробничі кооперативи можуть здійснювати виробничу, переробну, заготівельно-збутову, постачальницьку, сервісну і будь-яку іншу підприємницьку діяльність, не заборонену законом. Виробничий кооператив є юридичною особою і діє на основі статуту.

Найменування виробничого кооперативу повинно містити слова «виробничий кооператив» або «кооперативне підприємство».

Споживча кооперація в Україні – система самоврядних організацій громадян (споживчих товариств, їх спілок, об'єднань), а також підприємств та установ цих організацій, яка є самостійною організаційною формою кооперативного руху.

Підприємством об'єднання громадян, релігійної організації є унітарне підприємство, засноване на власності об'єднання громадян (громадської організації, політичної партії) або власності релігійної організації для здійснення господарської діяльності з метою виконання їх статутних завдань.

Приватні підприємства. Інші види підприємств

Приватним підприємством визнається підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання – юридичної особи.

Фермерське господарство є формою підприємництва громадян з метою виробництва, переробки та реалізації товарної сільськогосподарської продукції.

Підприємство в статутному фонді якого не менш як 10% становить іноземна інвестиція, визнається **підприємством з іноземними інвестиціями**. Підприємство набуває статусу підприємства з іноземними інвестиціями з дня зарахування іноземної інвестиції на його баланс. **Іноземною інвестицією** є цінності, що вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти інвестиційної діяльності відповідно до законодавства України з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту.

Іноземним підприємством є унітарне або корпоративне підприємство, створене за законодавством України, що діє виключно на основі власності іноземців або іноземних юридичних осіб, або діюче підприємство, придбане повністю у власність цих осіб. Іноземні підприємства не можуть створюватися в галузях, визначених законом, що мають стратегічне значення для безпеки держави.

Об'єднання підприємств

Підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою господарську діяльність (виробничу, комерційну та інші види діяльності) на умовах і в порядку, встановлених чинним законодавством.

За рішенням Кабінету Міністрів України або органів, до повноважень яких належить управління державними або комунальними підприємствами, можуть утворюватися об'єднання підприємств на умовах і в порядку, встановлених чинним законодавством.

Види об'єднань підприємств, їх загальний статус, а також основні вимоги щодо здійснення ними господарської діяльності визначаються чинним законодавством.

Об'єднанням підприємств є господарська організація, утворена на добровільних засадах у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань. В об'єднання підприємств можуть входити підприємства, утворені за законодавством інших держав, а підприємства України можуть входити в об'єднання підприємств, утворені на території інших держав. Об'єднання підприємств утворюються на невизначений строк або як тимчасові об'єднання.

Залежно від порядку заснування об'єднання підприємств можуть утворюватися як господарські об'єднання або як державні чи комунальні господарські об'єднання.

Господарське об'єднання – об'єднання підприємств, утворене за ініціативою підприємств, незалежно від їх виду, які на добровільних засадах

об'єднали свою господарську діяльність. Господарські об'єднання діють на основі установчого договору та/або статуту, який затверджується їх засновниками.

Державне (комунальне) господарське об'єднання – об'єднання підприємств, утворене державними (комунальними) підприємствами за рішенням КМ України або рішенням міністерств (інших органів, до сфери управління яких входять підприємства, що утворюють об'єднання), або рішенням компетентних органів місцевого самоврядування. Державне (комунальне) господарське об'єднання діє на основі рішення про його утворення та статуту, який затверджується органом, що прийняв рішення про утворення об'єднання.

Організаційно-правові форми об'єднань підприємств

Господарські об'єднання утворюються як асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання підприємств, передбачені законом.

Асоціація – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. У статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією. Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність підприємств-учасників асоціації. За рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.

Корпорацією визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Консорціум – тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність.

Концерном визнається статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

Державні і комунальні господарські об'єднання утворюються переважно у формі корпорації або концерну, незалежно від найменування об'єднання (комбінат, трест тощо).

Асоційовані підприємства. Холдингові компанії

Асоційовані підприємства (господарські організації) – це група суб'єктів господарювання – юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та/або організаційної залежності у формі участі в статутному фонді та/або управлінні. Залежність між асоційованими підприємствами може бути простою і вирішальною. **Проста залежність** між асоційованими підприємствами виникає у разі якщо одне з них має можливість блокувати прийняття рішень іншим (залежним) підприємством кваліфікованою більшістю голосів. **Вирішальна залежність** між асоційованими підприємствами виникає у разі якщо між підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування за рахунок переважної участі контролюючого підприємства в статутному фонді та/або загальних зборах чи інших органах управління іншого (дочірнього) підприємства, зокрема володіння контрольним пакетом акцій. Про наявність простої та вирішальної залежності має бути зазначено у відомостях державної реєстрації залежного (дочірнього) підприємства та опубліковано відповідно до закону.

Холдингова компанія - публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у державній власності). Загальні засади функціонування холдингових компаній в Україні, особливості їх утворення, діяльності та ліквідації регулюються Законом України «Про холдингові компанії в Україні» та іншими нормативно-правовими актами.

Громадянин як суб'єкт господарювання

Громадянин визнається **суб'єктом господарювання** у разі здійснення ним підприємницької діяльності за умови державної реєстрації його як підприємця без статусу юридичної особи.

Громадянин-підприємець відповідає за своїми зобов'язаннями усім своїм майном, на яке відповідно до закону може бути звернено стягнення.

Громадянин може здійснювати підприємницьку діяльність:

- безпосередньо як підприємець або через приватне підприємство, що ним створюється;
- із залученням або без залучення найманої праці;
- самотійно або спільно з іншими особами.

Громадянин здійснює управління заснованим ним приватним підприємством безпосередньо або через керівника, який наймається за контрактом. Громадянин-підприємець може бути визнаний судом банкрутом.

Особливості статусу інших суб'єктів господарювання

Іноземці та особи без громадянства при здійсненні господарської діяльності в Україні користуються такими самими правами і мають такі самі обов'язки, як і громадяни України.

Іноземні юридичні особи при здійсненні господарської діяльності в Україні мають такий самий статус, як і юридичні особи України.

Благодійною організацією визнається недержавна організація, яка здійснює благодійну діяльність в інтересах суспільства або окремих категорій осіб без мети одержання прибутків від цієї діяльності. Благодійні організації утворюються і діють **за територіальним принципом**. Благодійна організація діє на основі статуту (положення). Додаткові вимоги щодо створення, державної реєстрації, здійснення господарської діяльності тощо встановлюються законом про благодійництво та благодійні організації та іншими законами. Юридичні особи, незалежно від форм власності, а також повнолітні громадяни можуть утворювати благодійні організації (благодійні фонди, членські благодійні організації, благодійні установи тощо).

1.3 Еволюція підприємства

Зміни як об'єктивний процес розвитку організації

Зміни об'єктивних умов функціонування організацій внесли чимало нового в розвиток поглядів, наукових концепцій і управлінської практики.

Зростання великих організацій, виділення управління, розвиток точних наук і наук про людину, розвиток науки на стику різних галузей знань стали основою для розробки наукового підходу до організацій, принципів і методів управління ними. Це викликало зародження безлічі наукових ідей і шкіл.

Для вирішення питання, яка схема організації є найкращою для даних конкурентних умов, необхідно брати до уваги різні підходи, запропоновані теоріями формування організацій. Теорії, які стверджують, що існує «єдиний кращий спосіб» побудови організації, називають універсальними. Теорії, згідно з якими оптимальна структура може розрізнятися від ситуації до ситуації в залежності від технології і зміни навколишніх умов, називають ситуаційними. До відомих авторів (вчених і практиків), що зробили значний внесок у розвиток головних розділів класичної теорії, належать: наукове управління – Ф. Тейлор, Ф. Гілбретт, Г. Гантт, Х. Мюнстерберг, Х. Емерсон, Г. Таун, М. Кук; власне теорія організації – Г. Файоль, Д. Лізней, А. Рейлі, Л. Урвік; бюрократична теорія – М. Вебер.

Основною умовою наукового управління класичною теорією є те, що робота (зокрема робота виконавців), може і повинна вивчатися за допомогою наукових методів. Згідно з Тейлором, об'єктивний аналіз фактів і даних, зібраних на робочому місці, може стати основою визначення найкращого способу організації роботи. Більш того – це обов'язок керуючого. Основа: поділ планування робіт і їхнє виконання; функціональне керівництво групою; дослідження в дії і в часі; преміальна система заробітної плати. Дослідження руху – це процес, у ході якого вивчають рух основних елементів, що відносять до машин та інструментів, необхідних для виконання роботи. Технічна сторона такого дослідження обґрунтована Ф. Гілбреттом з метою спрощення робіт, пошуку способів ліквідації, чи з'єднання змін зайвих рухів. Інтегральним аспектом визначення стандартних методів і часу є система зарплати. Ф. Тейлор вважав, що працюючі повинні одержувати зарплату пропорційно своєму внеску, тобто відрядну оплату, з надбавкою, якщо вони виконують більше встановленої денної норми. В свою чергу Г. Гантт вважав, що кожен робітник повинен мати гарантію фіксованого заробітку, який не залежить від виробництва. Ідеї Г. Гантта втілені в преміальну систему зарплати. Прихильники теорії наукового управління вважали найважливішим завданням керівника – підбір кадрів, а потім їх навчання. Психологічні методи (Х. Мюнстерберг) було розвинуто для добору робітників, чиї розумові й фізичні якості задовольняли б вимогам практичної роботи. Гантт висунув ідею використання інструктора з навчання кожного працівника кращим методом виконання робіт.

Розробка проблем наукового управління зіштовхнулася з необхідністю аналізу побудови й створення принципів функціонування організації в цілому, тобто теорії організації. Відповідними до такої потреби практики стали роботи Г. Файоля, який запропонував низку організаційних канонів: структурні принципи (розподіл праці, єдність керівного центру, централізація влади, поєднання влади з відповідальністю, підлеглість нижчих ешелонів влади верхнім); принципи процесу (справедливість, дисципліна, єдиноначальність, підлеглість індивідуальних інтересів загальним цілям і завданням, стимулювання працівників, корпоративний дух); принципи кінцевого результату (порядок; стабільність перебування менеджерів на своїх посадах, ініціатива).

У бюрократичній теорії організації М. Вебера бюрократія належить до соціологічних представлень щодо раціоналізації колективної діяльності (бюрократія має різні значення: в одних випадках – характеризує форму правління з жорстко відпрацьованими процедурами; в інших – бюрократією позначають негативні наслідки діяльності великих організацій). Він описує форму чи схему організації, що гарантує передбачуваність поведінки найманих робітників (5 характерних рис організації ідеального типу).

Дослідження Лайкерта (за фактами ефективної організації) привело його до висновку, що ефективні організації значно відрізняються від неефективних низкою структурних вимірів. Згідно з Лайкертом, ефективна та організація, яка спонукає керівника зосередити головну увагу на прагненні створити ефективну робочу групу з високопродуктивними цілями. Він запропонував принципи функціонування ефективної організації, кожен з яких показує співвідношення характеристики за класичною теорією організацій з організацією «Система 4», що розробив сам Лайкерт. Згідно з Лайкертом, «Система 4» – це напрямок, яким повинні рухатися більш ефективні й прибуткові організації. А план розвитку організації повинен включати три підходи: принцип взаємної підтримки; групове прийняття рішень і групові методи керівництва; постановку високих виробничих цілей.

Універсальна теорія формування організацій Гласієра виділяє співвідношення щонайменше чотирьох підсистем у кожній організації: виконавчої, апеляційної, представницької і законодавчої.

Виділяють два історично сформовані підходи до формування організаційних структур під впливом зовнішніх факторів. Перший – теорія організаційного потенціалу І. Ансоффа, розглядає організацію як систему, що здійснює взаємозв'язки з джерелами ресурсів і з зовнішнім середовищем, другий – динамічний, вивчає вплив зовнішнього середовища на організацію

та вирішує організаційні проблеми. Спочатку розглядають модель фірми в умовах стабільних зовнішніх зв'язків із одним ринком збуту (функціональна структура), потім модель фірми в умовах стабільних зовнішніх зв'язків – з декількома ринками збуту (дивізійна структура). Динамічному оточенню більше відповідає модель фірми «проект-функція» (проектна матрична структура). Поводження сучасних фірм можна структурувати за трьома напрямками, трьома основними стратегіями: досягнення економічності використання ресурсів; забезпечення конкурентоздатності; активна політика в сфері нововведень (рис. 1.12).

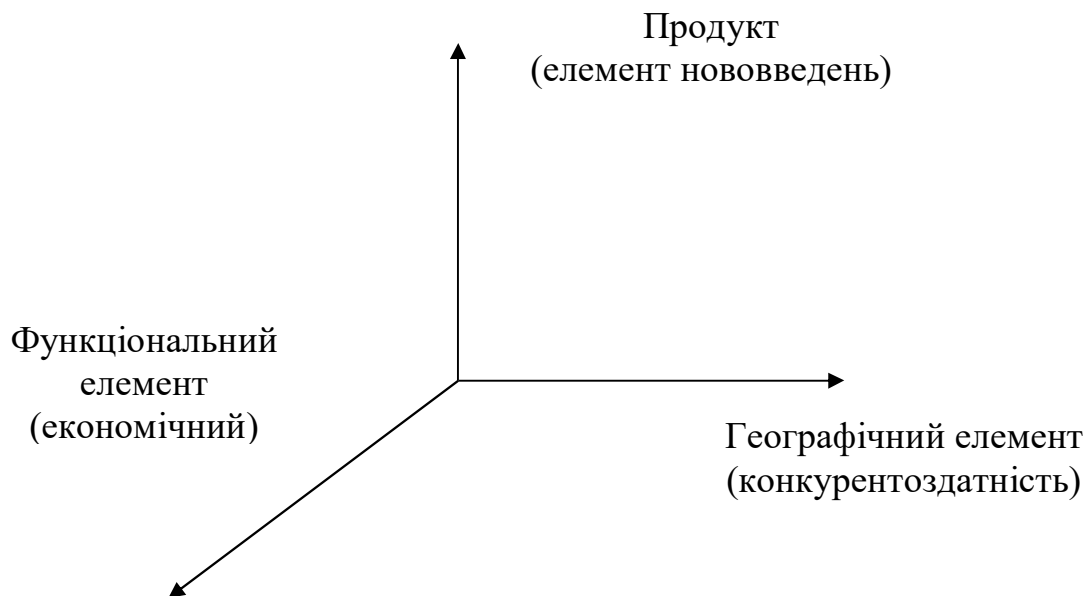


Рисунок 1.12 – Тривимірність поведінки фірми в сучасних умовах

Залежно від того, яка стратегія переважає, вибирають той чи інший вид структури. Використання декількох стратегій вимагає утворення матриць різних видів структур у межах однієї компанії.

Зміну організаційного потенціалу доцільніше починати з керуючих. Потім впливають: зміна системи цінностей, що діє на фірмі, перебудова інформаційних потоків, інших елементів. Взагалі є організації, що гостро реагують на всі зміни зовнішнього середовища. Тоді для кожного конкретного випадку має бути встановлена оптимальна частота організаційних перебудов. Сам же процес зміни визначають зовнішніми умовами. В теорії інститутів та інституційних змін Д. Норт показав, що організаційні фактори відіграють більш важливу роль, ніж технічні, оскільки спричиняють зміну інститутів (закони, Кодекси поведіння, типи відносин і зв'язків, набори правил, процедур), що в свою чергу впливають на розвиток економіки. Інституційні зміни відбуваються повільно, тому що інститути – це

результат історичних змін, що формують індивідуальне поведіння.

Серед сучасних напрямків теоретичних розробок виділяють: реінжиніринг (перебудова на сучасній інформаційній і технологічній основі організації виробництва і управління); концепцію внутрішніх ринків корпорацій (перенесення закономірностей і принципів ринкового господарства до внутрішньої діяльності корпорацій); теорію альянсів (інтеграційні процеси в управлінні, орієнтовані на більш ефективне використання ресурсів і спричиняють горизонтальне об'єднання організацій). Таким чином, усвідомлюючи, що кожна організація не може існувати в змінному середовищі у статичному вигляді, а повинна адаптуватися, слід перейти до розгляду життєвого циклу організації. Це обумовлено тим, що організації зароджуються, розвиваються, слабшають і, зрештою, припиняють своє існування. Усі ці процеси протікають у часі, тому керівник має оцінювати етап розвитку організації та відповідність йому стилю керівництва, оскільки переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими. Основні етапи життєвого циклу організації (створення, зростання, зрілість та занепад) зображені на рисунку 1.13.

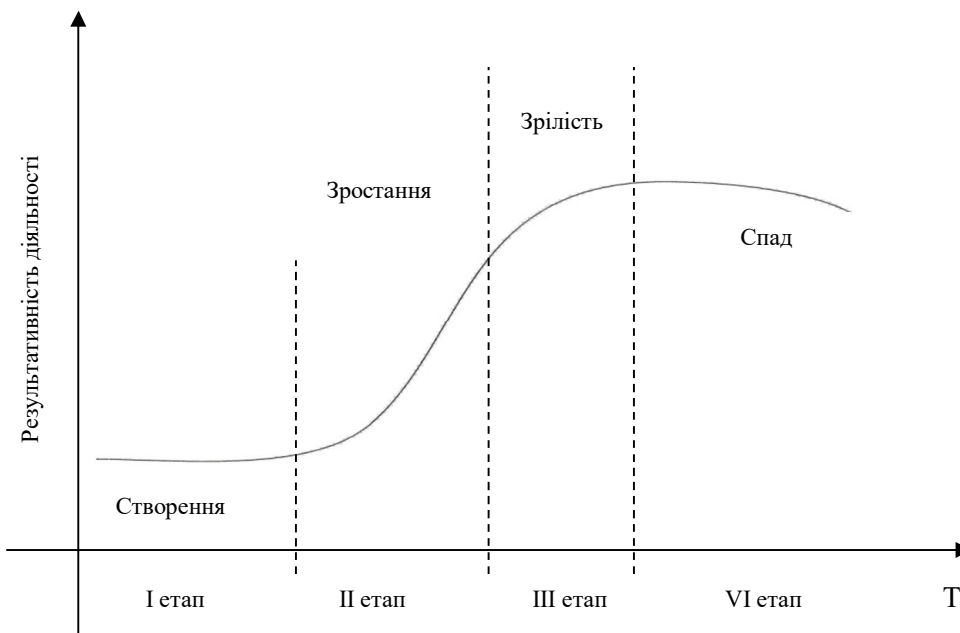


Рисунок 1.13 – Життєвий цикл організації (у загальному вигляді)

На основі проведення досліджень і узагальнення накопиченого досвіду стадії життєвого циклу організації (табл. 1.2) можна представити більш детально з характеристиками основних властивостей організації на кожному періоді її розвитку [11].

Таблиця 1.2 – Стадії розвитку організації

Стадії Фактори	Народження	Дитинство	Отроцтво	Рання зрілість	Розквіт сил	Повна зрілість	Старіння	Оновлення
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Первинні цілі	Виживання	Короткостроковий прибуток	Прискорене зростання	Систематичне зростання	Збалансоване зростання	Унікальність, образ	Обслуговування	Оновлення
Тип лідера	Новатор	Опортуніст	Консультант	Учасник	Корпоративна діяльність	Державний діяч	Адміністратор	Реорганізатор
Організаційний характер	Боротьба	Досягнення	Зміни	Розширення, диверсифікація	Системна орієнтація	Зрілість, задоволення собою	Орієнтація на структури, що склалися	Орієнтація на зміни
Організаційний образ	Із собою в центрі уваги	Місцевий	Секційний	Національний	Багатонаціональний	Міжнародний	Самозадоволений	Самокритичний
Концентрація енергії на	новому	конкуренції	завоюванні	координації	інтеграції, управлінні	пристосуванні	продовженні існування	оновленні, розвитку
Центральна проблема	Вихід на ринок	Існування	Частка ринку	Багатостороннє зростання	Централізація і автономність	Рівновага інтересів	Стабільність	Омолодження
Тип планування	Із передбаченням	Існування	Продажі, бюджет	За замовленням, спеціалізація	Складний, комплексний	Соціально-політичний	Екстраполяція	Творчий
Метод управління	Одна людина	Мала група односторонців	Делегування	Децентралізований	Централізований	Колегіальний	Заснований на традиціях	Загальний, заохочувальний
Організація, модель	Максимізація прибутку	Оптимізація прибутку	Плановий прибуток	Хороший стан	Соціальна відповідальність	Соціальний інститут	Бюрократія	Наслідкування Фенікса

На різних стадіях життєвого циклу організацій управління має свої характерні особливості (табл. 1.3) [13].

Таблиця 1.3 – Управління на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Назва етапу	Характерні особливості менеджменту
Зародження	Початок формування стратегічного потенціалу підприємства. Головна ціль – виживання «на ринку». Організація праці – спрямованість на максимізацію прибутку. Основне завдання – вихід «на ринок», перше поєднання складових виробничого процесу, подолання бар'єрів «входу»
Прискорення зростання	Головна мета – короткостроковий прибуток та прискорене зростання. Основне завдання – закріплення «ринку». Організація праці – спрямування на планування прибутку та розробку механізму стимулювання, підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії підприємства, виникнення системи зв'язків виробничого процесу
Уповільнення зростання	Головна мета – систематичний, заплановане зростання та формування індивідуального іміджу. Основне завдання – зростання за різними напрямками технологічного процесу, підвищення рівня організації праці, повне подолання бар'єрів «входу», закінчення формування кадрової підсистеми, початок оновлення технологічної бази, тенденція загального зниження рентабельності
Зрілість	Найвищий рівень розвитку підприємства, продуктивність використання ресурсів. Головна мета – забезпечення стабільності, збереження досягнутого рівня розвитку на довготривалий відрізок часу; вибір оптимальної системи стосунків; початок реорганізації основних ланок технологічного процесу та основних підсистем підприємства, тенденція до старіння персоналу
Занепад	Головна ціль – забезпечення зростання оновлення всіх функцій підприємства за рахунок колективізму. Основне завдання – омолодження. Організація праці – впровадження найсучасніших досягнень наукової організації праці (НОП)

Тривалість життєвого циклу для різних організацій і підприємств – різні, як і види кривих життєвого циклу.

Для наочності графічне зображення видів життєвого циклу організацій подано на рисунку 1.14.

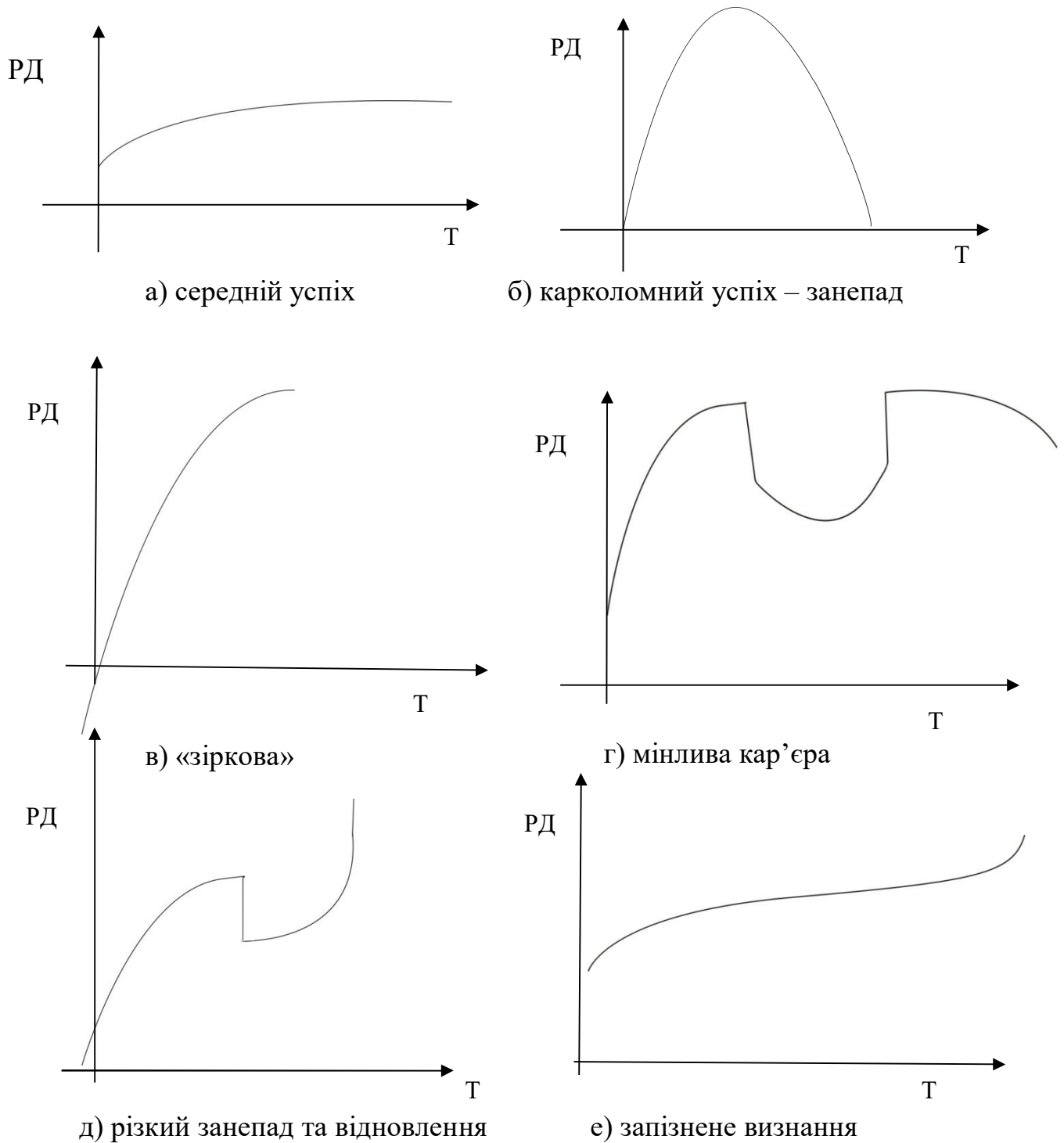


Рисунок 1.14 – Графічне зображення видів життєвого циклу організацій

Концепції життєвого циклу приділяють велику увагу щодо пояснення того, як продукт проходить через етапи народження чи формування, зростання, зрілості й спаду.

Організації мають деякі виняткові характеристики, що вимагають визначеної модифікації поняття життєвого циклу.

Мета підприємства (як головна, так і проміжна) залежить від стадії життєвого циклу підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Залежність цілей підприємства від стадії життєвого циклу

Стадії ЖЦ	Головна мета підприємства	Проміжна мета підприємства
Народження	Виживання	Вихід на ринок
Дитинство	Короткочасний прибуток	Укріплення положення «на ринку»
Юність	Прискорене зростання обсягу продажу та прибутку	Захоплення своєї частини «ринку»
Рання зрілість	Постійне зростання обсягу діяльності	Диверсифікація діяльності (освоєння нових, додаткових напрямів діяльності)
Зрілість	Формування іміджу підприємства та збалансоване зростання	Зміцнення становища підприємства на освоєному ринку
Старіння	Збереження позиції	Забезпечення стабільності господарської діяльності
Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності підприємства	Технічне переозброєння, нові постачальники, впровадження нових технологій та інше

Не менш цікавим є питання зміни ефективності формування функціонування й розвитку організації на протязі її життєвого циклу в діапазоні основних конфігурацій, що визначаються комплексом різноманітних факторів розвитку (рис. 1.15).

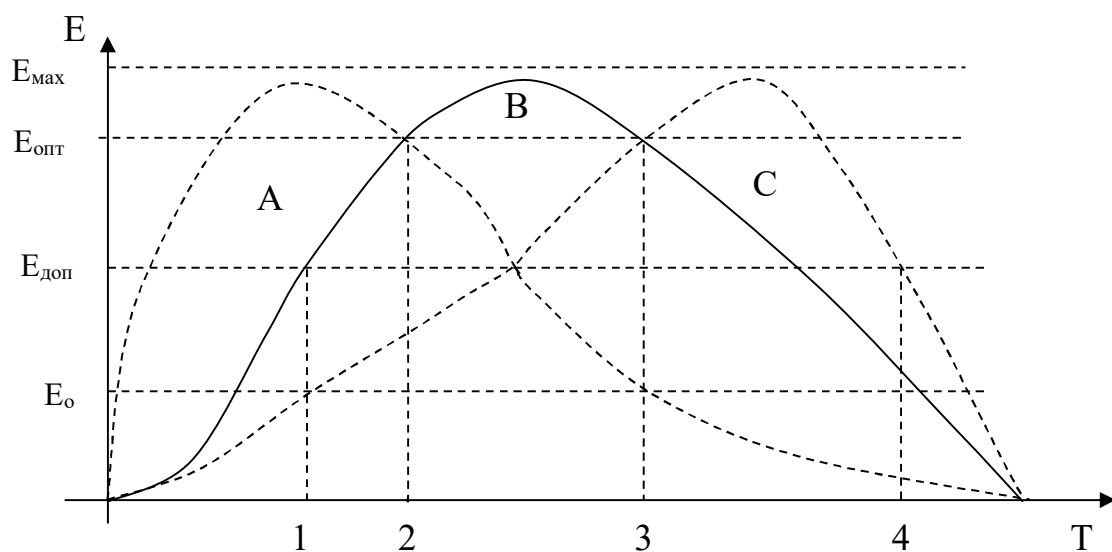


Рисунок 1.15 – Модель зміни ефективності

Конфігурація А відповідає форсованому на студії становлення підвищенню ефективності функціонування організації, з поступовим її наступним зменшенням, що обумовлене, як правило, закладеною орієнтацією. Це характерне для спеціалізованих організацій, стійко позиціонованих у стрімко розвиваючих та швидко відпрацьованих системах товарів і послуг перспективно-обмеженого попиту (венчурні організації).

Конфігурація С відображає поступове підвищення ефективності на стадії становлення й розвитку організації з стрімким підйомом і різким падінням ефективності її діяльності (резервні організації для її функціонування в кон'юктурно вигідний період). Відпрацювавши потенціал такого періоду, ці організації, як правило, цілеспрямовано і швидко ліквідуються або «згортаються», вивільняючи ресурси для створення нових, можливо подібних організацій.

Конфігурація В відображає найбільшу конструктивну модель розвитку життєвого циклу організації, що обумовлена цілою низкою факторів. Перш за все така конфігурація максимально використовує увесь потенціал підвищення ефективності організації (площа епюри В), що є головною метою її функціонування, аналогічна оцінка безпосередньо виникає зі співставлення площі епюр допустимої та оптимальної ефективності, розрахованих у проекціях точок 1-Едоп-4 та 2-Еопт-3. Таке співставлення показує переваги конфігурації В за стійко виявленими залежностями, що характеризують ефективність розвитку на протязі життєвого циклу організації. Конфігурація В – цілеспрямована оптимізована модель функціонування й розвитку організації на протязі її життєвого циклу, що суттєво підвищує керованість.

Таким чином, огляд теоретичного й практичного досвіду роботи дозволяє зробити загальний висновок: виживання й ефективність діяльності підприємства залежать від періодичної й планомірної зміни мети, кадрового складу і керівництва організацією.

З розвитком організації (внаслідок змін в оточенні підприємства) розвивалися і конкурентні стратегії підприємства.

«Стратегія піонера»

Піонерами ринку є компанії, що ініціюють його появу та розвиток за рахунок створення принципово нового товару й запровадження нової маркетингової стратегії або розробки нових технологій, які суттєво зменшують виробничі витрати або підвищують доступність товару. Такі фірми використовують «право першого ходу» і можуть у разі його

правильного використання перетворитися на лідерів ринку.

Переваги стратегії: наглядна відмінна перевага, вище ціни, витрати переключення, економія, зумовлена накопиченими знаннями та зростанням масштабів виробництва. Проте варто діяти швидко й масштабно, щоб заздалегідь забезпечити конкурентні переваги. «Стратегія піонера» передбачає початкове зосередження зусиль на одній ніші ринку із наступним масовим розгортанням дій (тобто від орієнтації на певну нішу – до масового ринку; від стратегії освоєння – до стратегії глибокого проникнення).

Для захисту своєї позиції та максимального використання переваг стратегії піонера можна використати наступні «підтримуючі» стратегії: найкращий захист – напад, позиційна оборона, захист флангів, попереджувальні оборонні дії, відбивання атаки, мобільна оборона, змушене скорочення.

Претендент на лідерство

Претендентами на лідерство називають компанії, які прагнуть перевершити провідного на цей момент товаровиробника та зайняти його місце. Напад на лідера має бути ретельно підготовлений, оскільки лідер має вищу норму прибутку, а отже – достатньо ресурсів не лише для самооборони, а й для проведення «бойових дій» проти конкурентів. Простіше атакувати лідера на стадії розвитку ринку (тобто «піонера»), коли він не в змозі протидіяти рішучим діям конкурента.

До того ж претендент має певні переваги перед «піонером», який поклав на себе усі початкові ризики. До найбільш поширених прорахунків «піонерів» належать: маркетингові помилки, товарні прорахунки, застосування застарілих технологій, обмеженість ресурсів.

На ранній стадії розвитку ринку найефективнішою стратегією претендента на лідерство є пошук нових сегментів ринку та пропозиція нових модифікацій (нові сегменти ринку, нові якості товару, фронтальний «наступ», флангова «атака», спроба «оточення», «партизани» в тилу ворога, обхідний маневр).

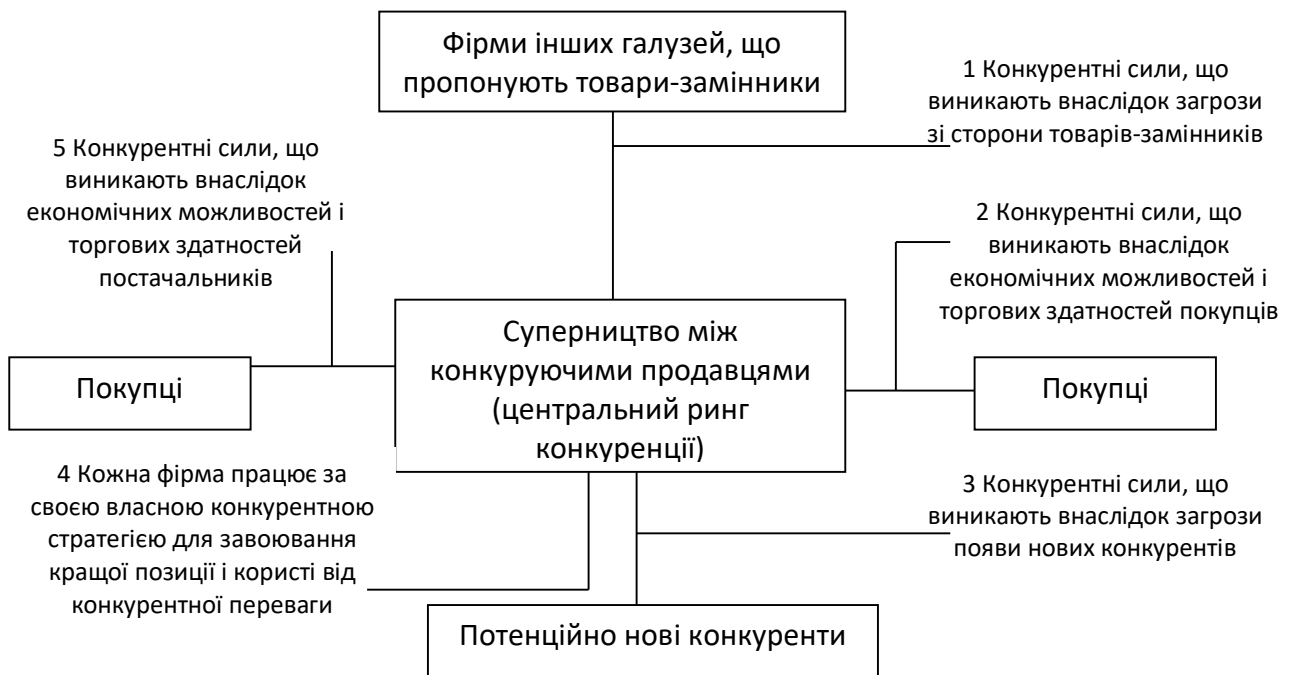
Компанії, що прагнуть зайняти єдину ринкову нішу

Усі успішні маркетингові стратегії орієнтовані на займання ринкової ніші. Проте, якщо великі компанії прагнуть зайняти декілька їх, то невеликі компанії, які дотримуються цієї стратегії, прагнуть зайняти одну – єдину нішу, що значно ускладнює їхнє життя. Стратегія «єдиної ніші» життєздатна на етапах виникнення та зростання.

Життєздатна стратегія зайняття «ніші» передбачає виконання кількох вимог: наявність окремої «ніші», наявність особливої структури витрат, відсутність стратегічного інтересу в конкурентів, відсутність потенціалу «ніші», довгострокова стабільність. Коли розвиток ринку наближається до стадії зрілості, ймовірність дотримання цих вимог зменшується.

Незважаючи на те, що кожний ринок має свій унікальний характер і структуру, є досить багато загального в прояві конкуренції від ринку до ринку, і тому з'являється можливість використання єдиного аналітичного апарата для виявлення природи й інтенсивності конкуренції.

Згідно з дослідженнями відомого англійського вченого у сфері конкуренції М. Портера, стан конкуренції на визначеному ринку можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами (рис. 1.16).



- 1 – Суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі.
- 2 – Конкуренція з боку товарів, які вироблені фірмами інших галузей, що є замінниками і конкурентоздатні за ціною.
- 3 – Загроза входу в галузь нових конкурентів.
- 4 – Економічні можливості та торговельні здібності постачальників.
- 5 – Економічні можливості та торговельні здібності покупців.

Рисунок 1.16 – Модель п'яти сил конкуренції (за М. Портером)

Подана модель М. Портера є зручним концептуальним інструментом для діагностики конкурентної напруги на ринку і визначення важливості та

сили кожної з конкурентних сил, а її використання показує, як ці п'ять сил взаємодіють між собою, створюючи цілий спектр обставин, які називають конкуренцією.

Для оцінки перспективних можливостей підприємства щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності, на ринку використовують поняття «стратегічний потенціал» та «конкурентний статус» підприємства.

Визначення стратегічного потенціалу підприємства обґрунтовують на використанні системного підходу до розгляду умов та результатів функціонування підприємства, його цілеспрямованості. Згідно з цим підходом підприємство розглядають як систему ресурсів, яка вступає до взаємодії та обумовлює досягнуті результати. Основними видами ресурсів є: технічні, кадрові, просторові, інформаційні, фінансові та ресурси організаційної структури.

Потенційні можливості підприємства у разі найбільш ефективного використання ресурсів характеризують стратегічний потенціал підприємства. Рівень освоєння потенційних можливостей підприємства визначає конкурентний статус підприємства (КСП). Цей статус характеризує можливості підприємства до ведення конкурентної боротьби, передумови досягнення визначених конкурентних переваг, тобто оцінює ресурсну підготовленість підприємства до реалізації стратегічних цілей і завдань, окреслює сприятливість умов зовнішнього середовища для створення та підтримки конкурентних переваг і оцінюється в долях одиниці, наприклад:

$0 < КСП \leq 0,4$ – слабка позиція;

$0,5 < КСП \leq 0,7$ – середня позиція;

$0,8 < КСП \leq 1,0$ – сильна позиція.

Таким чином, ми підійшли до тенденції організаційних змін сьогодення з поглядом у майбутнє. В історичній ретроспективі можна простежити три фази фундаментальних змін в організаціях: перша фаза – відокремлення управлінських функцій від власників і перетворення управління в професію; друга фаза – поява командно-адміністративних організацій з вертикальною підпорядкованістю і високим рівнем централізації; третя фаза – перехід до організацій з перевагою горизонтальних структур і зв'язків, інформаційних технологій, що базуються на широкому використанні спеціальних знань і системних методів прийняття рішень.

Період, що ми зараз переживаємо, характеризується змінами, що стали нормою. Сьогодні всі змирилися з «неминучістю» змін. Управляти змінами

не можна, але їх можна випередити. Тому нині відбувається перехід від організаційної раціоналізації, заснованої переважно на накопичуваному досвіді, до всебічного застосування тимчасових знань, знань «на стику», інформаційних мереж, комп'ютерної освіти. Активізується інтеграція в управлінні шляхом утворення асоціативних структур, альянсів. Набувають силу процеси комплексної реструктуризації з переходом до організацій із внутрішніми ринками, скорочення розмірів організаційних ланок, організаційного самонастроювання. Усе це покликано забезпечити ліквідацію протиріч і антагонізмів у функціонуванні сучасних організацій, що стримують ефективне використання виробничого й інтелектуального потенціалу. Крім того, на передній план виходять такі вимірники, як: інтелектуальний потенціал, задоволеність споживачів, соціальний прибуток, організаційна культура. Такі критерії орієнтовані на перспективу.

Потрібні організації – лідери змін. Лідер змін розглядає кожну зміну як нову сприятливу можливість, він шукає їх і знає як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої та внутрішньої діяльності організації. Для цього необхідні: політика, спрямована на створення майбутнього; методика пошуку і прогнозування змін; стратегія впровадження змін у внутрішній і зовнішній діяльності організації; політика, що дозволяє врівноважити зміни та стабільність (політика, що створює майбутнє; організована ліквідація; планове удосконалення; використання успіху; ініціювання змін; «вікна» можливостей; пілотний проект; зміни і стабільність).

Зміни і стабільність – це два полюси. Чим краще пристосування до змін, тим сильніше потреба в стабільності, тим сильніше потрібно врівноважити швидкі зміни деякою незмінністю. Досягнення такої рівноваги є одним з головних завдань майбутнього.

1.4 Управління підприємствами різних організаційно-правових форм

Методологія проектування системи управління

Організацію характеризують наступні загальні ознаки: визначення її характеру кадрами та менеджментом; об'єднанням процесів, які без цього взаємодіють неефективно; збереженням запланованого порядку процесу; визначенням залежно від процесу гнучкістю, що забезпечує функціонування системи в змінних умовах; єдністю робочих процесів і процесів управління як результату розумного поділу праці.

Організація – це єдність стану і процесу, оскільки забезпечує стабільні організаційні рішення, але сама лише відносно стабільна внаслідок постійного розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, ситуаційних чинників. Виділяють чотири групи таких чинників: стан зовнішнього середовища; технологія роботи всередині організації; стратегія підприємства щодо її цілей; поведінка працівників.

Основа сучасного уявлення про організаційний проект бере початок із бюрократичної моделі, що ґрунтується на легітимній формальній системі влади (М. Вебер – п'ять ознак ідеальної бюрократії).

Д. Вудвард першою виявила зв'язок між технологією та проектуванням організації. А. Чендлер сформулював принцип, відповідно до якого проектування організації повинно відповідати стратегії, обраній фірмою.

П. Лоуренс та Д. Лорч довели, що кожен організаційний підрозділ має своє власне середовище і реагує на нього, а також запропонували параметри визначення ступеня диверсифікації.

Вибір організаційної структури, таким чином, залежить від впливу ряду факторів. Найбільш значущими з яких є: розмір підприємства та ступінь диверсифікації його діяльності, геоекономічна характеристика підприємства, стратегія, що реалізується підприємством, торгівельно-технологічний процес, характеристика впливу зовнішнього середовища, стосунки на підприємстві управлінців та працівників.

Водночас необхідно враховувати норму керованості й контролю (кількість фахівців, підпорядкованих одному керівнику). При зростанні організації утворюються нові рівні управління й структурні підрозділи. Структура управління забезпечує виконання загальних і конкретних функцій управління, зберігає необхідні вертикальні й горизонтальні зв'язки, розподіл елементів управління («управлінський хрест»).

Вертикальний розподіл визначають кількістю рівнів управління, а також їх підпорядкованістю і директивними відношеннями. Горизонтальний розподіл визначають за галузевою ознакою. Він може бути зорієнтований на: підпроцеси промислового виробництва; вироби, що виготовляють; просторові виробничі умови.

Організаційна структура регулює: розподіл задач між підрозділами; їхню компетентність у вирішенні визначених проблем; загальну взаємодію цих елементів.

Основні закони раціональної організації: впорядкування задач згідно з найважливішими точками процесу; приведення управлінських задач у відповідність з принципами компетентності і відповідальності; обов'язковий

розподіл відповідальності; найкоротші шляхи управління; баланс стабільності циклічно повторювальних дій.

Проектування організації пов'язано з прийняттям її керівництвом рішень, що мають відношення до багатьох сфер життєдіяльності організації: поділ праці та спеціалізація; департаменталізація та кооперація; зв'язок в організації та координації; масштаб керованості та контролю; ієрархія організації та її ланцюговість; розподіл прав та відповідальності; централізація та децентралізація.

Схема організаційної структури управління відбиває статичне положення підрозділів і посад, характер зв'язків між ними (формальна організація). Кількість вертикальних рядів підрозділів вказує на кількість рівнів управління організації.

Розрізняють зв'язки: лінійні (адміністративне підпорядкування); функціональні (за сферою діяльності без прямого адміністративного підпорядкування); міжфункціональні, або коопераційні (між підрозділами одного рівня).

Залежно від характеру зв'язків виділяють декілька основних типів організаційних структур управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, множинна. З багатьох інших: конгломератна; філіальна; адаптивна; венчурна; проектна. Кожна зі структур управління має як переваги так і недоліки. Роботи згаданих структур дозволяє знайти критерії їх оптимального використання.

Сьогодні продовжуються пошуки та експерименти з новими формами проектування організації: групова, віртуальна, навчальна та інші.

Таким чином, підсумовуючи викладене, наведемо недоліки в роботі оргструктур більшості українських підприємств:

- надмірна замкненість структурних підрозділів на перших керівниках з неминучим зниженням ефективності управління в зв'язку з перевантаженням;
- наявність великої кількості заступників директора з розмитими та перехресними діапазонами відповідальності;
- неадекватна інформаційна підтримка комерційної, фінансової та інших видів діяльності підприємства;
- недостатня або структурно розмита робота з персоналом (відділ кадрів, відділ роботи з персоналом; відділ праці та заробітної плати та ін.);
- відсутність або формальна наявність життєво-необхідних фінансово-економічних підрозділів і керівників, які відповідають за результати фінансово-економічної діяльності підприємства;

– відсутність служби управління змінами, яка орієнтує організацію до конкретного моменту часу на вимоги зовнішнього середовища.

Наведені вище фактори свідчать про те, що більша частина завдань залишається невирішеними, оскільки відповідальної особи нема взагалі, або таких керівників забагато.

Найважливіші принципи, яким повинні відповідати ефективні організаційні структури і функції підприємства:

– співвідношення генеральної цілі реорганізації (розвитку) підприємства з ланцюжком переходу від цілі організації до її структури (мета, стратегічна концепція розвитку, стратегія розвитку організаційної структури, організаційна модель, організаційний проект, організаційна структура підприємства);

– адаптованість структури і функцій, тобто здатність ефективного пристосування до нових завдань та умов їхнього вирішення;

– забезпечення оптимального рівня централізації керівництва фірмою, як правило із зниженням кількості зв'язків, замкнених на першого керівника, і чіткого розподілу функцій директора з виробництва й головного інженера;

– системне використання концепції проектного менеджменту з глибоким відпрацюванням початкової (передінвестиційної) фази проектів;

– наявність системи управління якістю;

– створення цілісної системи корпоративного й виробничого планування;

– системне використання сучасних інформаційних технологій;

– розвинута система маркетингу;

– наявність підрозділу по зв'язках з громадськістю;

– створення системи персональної відповідальності за реалізацію кожної функції (встановлюють одного відповідального – того, хто її здійснює);

– структура повинна забезпечувати стандартний рівень керованості (кількість філіалів та інших структурних підрозділів, що замкнені на керівника – $3 \div 5$; кількість підлеглих – $3 \div 12$; забезпечення сумісництва посад по вертикалі й по горизонталі на всіх рівнях з коефіцієнтом сумісництва для апарату керівництва на рівні $0,8 \div 0,85$);

– наявність гнучкої комерційної служби, організованої за регіональним та продуктивним принципами з повноваженнями і відповідальністю за прийняті рішення з продажу і закупівель;

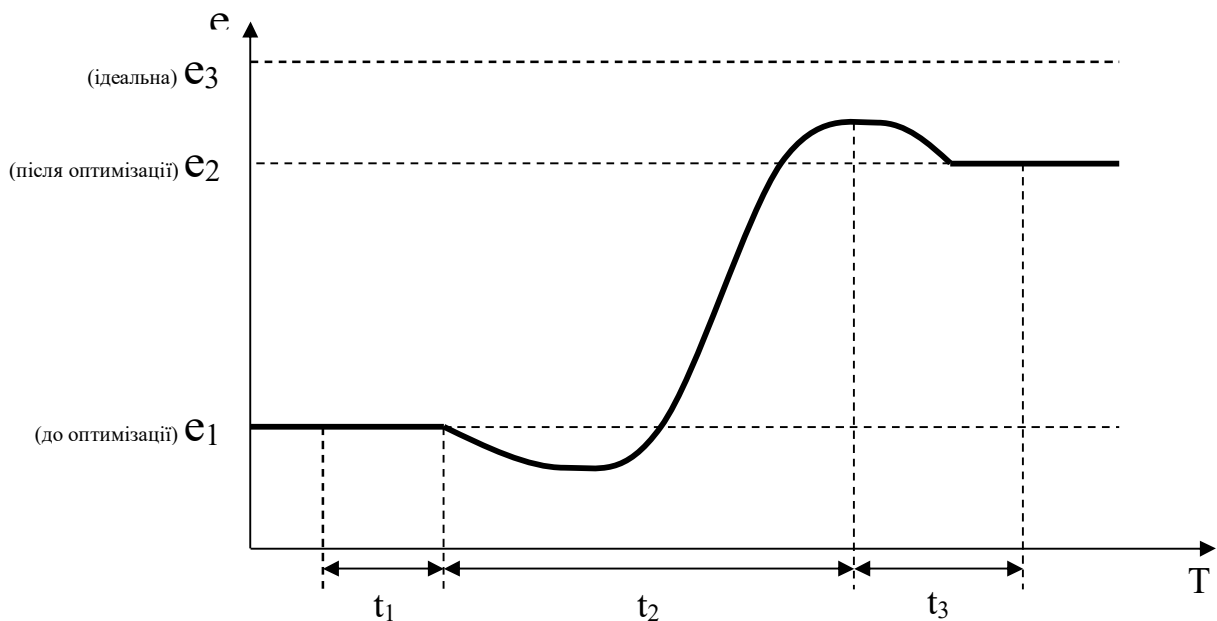
– створення служби управління змінами;

– введення посади директора-адміністратора з передачею йому всіх

допоміжних та обслуговуючих підрозділів;

– часткове винесення за межі фірми задач, що потребують значних витрат і висококваліфікованих кадрів (маркетингові дослідження, трастове управління тимчасово вільними ресурсами, заходи з податкового планування, управління майном, розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів).

Також необхідно висвітлити питання оптимізації організаційної структури, яку розглядають як приведення її при взаємодії з ринком у стан, що сприяє максимально ефективному досягненню цілей підприємства в рамках прийнятої стратегії. Оптимізація організаційної структури змінює ефективність підприємства наступним чином (рис. 1.17).



t_1 – етап діагностики та вироблення рекомендацій; t_2 – етап впровадження змін;
 t_3 – етап адаптації.

Рисунок 1.17 – Змінювання ефективності підприємства при оптимізації оргструктури

Ідеальна ефективність недосяжна за будь-яких обставин. За всякої оптимізації з перебігом часу відбувається часткове повернення до старих методів роботи і взаємодії. Це об'єктивний процес.

Елементи управління підприємством та їхній взаємозв'язок

На кожне підприємство як відкриту систему у різноманітний спосіб впливає внутрішнє і зовнішнє середовище. Для того щоб утримати цілісність та здатність функціонувати, система управління підприємства відповідає на нього певною протидією у визначений час. Зміст процесу управління

характеризують наступною спрямованістю управлінського впливу: визначення норм і критеріїв ефективності та обмежень. Основні елементи управління підприємством: стратегія, структура, системи, склад персоналу, стиль, сума навичок, спільні цінності.

Елементи управління поділяють на: жорсткі (стратегії, структура, системи) та м'які (склад персоналу, стиль, сума навичок, сумісні цінності). Існують результативний та дієвий підхід до управління підприємством.

Дослідження процесів управління виробництвом складається з етапів: постановка задачі й визначення мети дослідження, обстеження форм і методів управління виробництвом з оцінкою й порівняльним аналізом, визначення «вузьких» місць в управлінському процесі, визначення позитивних і негативних факторів впливу на управління в організації, пошук критеріїв оцінки ефективності управління, розробка рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності, експериментальна перевірка.

Сучасні принципи управління поділяють: на загальні (принцип поєднання демократизму й доцільного економічного централізму; досягнення високої економічної ефективності в будь-якій діяльності; принцип стимулювання; єдиноначальності; принцип науковості; принцип правильної розстановки кадрів і підготовки; інтегрованості; принцип відповідності та ін.) та спеціальні (найважливішим з них є принцип забезпечення прибутковості бізнесу в поєднанні з максимальним добробутом працівників підприємства; принцип пріоритету споживача, висока якість і доступні ціни тощо).

Перший елемент організаційної діяльності – спеціалізація робіт. Для уникнення проблем, пов'язаних зі спеціалізацією, існують альтернативні підходи: ротація робіт; укрупнення технологічних операцій; урізноманітнення процесу роботи; зміна характеристики роботи та методів робочих груп.

Другий елемент організаційної діяльності – структуризація, тобто групування робіт за певною логікою (функціональний поділ та поділ за продукцією, споживачами, розміщенням).

Третій елемент організаційної діяльності – звітність (для відображення субординації та управлінської норми, вертикальної та горизонтальної організації).

Четвертий елемент організаційної діяльності – повноваження (делегування, децентралізація та централізація).

П'ятий елемент організаційної діяльності – координація.

Центральний елемент організаційного механізму – структура управління, яка поєднує технічну, економічну, виробничу та соціальну

сторону діяльності підприємства, регламентує внутрішні виробничі зв'язки і за допомогою якої досягається стійка система службових взаємовідносин між структурами й працівниками апарату управління. Структура управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, що визначає поділ праці та службових обов'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Структуру управління поділяють: по горизонталі – на окремі ланки; по вертикалі – на ступені управління. Звідси структура управління – це кількість і склад ланок та ступенів управління. Основою вертикальних управлінських відносин є відносини субординації; основою горизонтальних є професійні відносини, коли кожний структурний підрозділ (працівник) має професійні зв'язки з іншими підрозділами, але отримує розпорядження тільки зверху.

Залежно від поєднання відповідних функцій з елементами субординації на підприємстві формують відповідні види організаційних структур: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, матрична, дивізійна та інші.

Залежно від конкретних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі (ситуації) підприємство проводить організаційні зміни, тобто реструктуризацію системи управління: реорганізацію та реінжиніринг.

Реорганізація передбачає визначений алгоритм дій:

- підготовка (створення реорганізаційної групи та розроблення плану дій);
- збір інформації та визначення проблем;
- вироблення й доведення до виконавців розв'язуваних проблем;
- організаційно-технічне проектування.
- соціальне проектування;
- перетворення.

Реінжиніринг – фундаментальне переосмислення й радикальна перебудова бізнесу. Виступає як один з головних інструментів антикризового управління. В реінжинірингу виділяють: реінжиніринг розвитку і кризовий.

Виділяють різні підходи до реструктуризації бізнес-процесів: удосконалення (послідовне поліпшення діяльності фірми); перебудова (позбуваються ефективних процесів із заміною на нововведення, яке вписується в існуючу організацію і технологію); саме реінжиніринг (радикальні перетворення в існуючих технології і організації з переходом на якісно новий рівень бізнесу).

Реінжиніринг передбачає визначений алгоритм дій:

- постановка мети та завдань;

- створення моделі існуючої фірми та бізнес-процесів;
- перепроєктування бізнес-проектів;
- розроблення системи організаційної взаємодії персоналу;
- підготовка підтримувальної інформаційної системи;
- впровадження оновлених процесів.

Реінжиніринг вимагає виділення спеціального бюджету для його проведення.

Управлінські моделі

Наукове абстрагування найбільш характерних рис економічних явищ чи процесів (можливо через складання моделей), тобто через економічний підхід. Економетричну модель виражають в математичній формі (одержала поширення саме в США Я. Тинберген, Л. Клейн, А. Гольдбергер – «моделі створення»; В. Леонтьєв – аналіз «витрати – випуск» для дослідження міжгалузевих балансових зв'язків, об'єднана модель «модель відтворення» та модель «витрати-випуск»; концепція «дерева цілей» та «дерево рішень»; моделі «ефективності»; А. Етціоні – моделі «порівняльного аналізу»; Дж. Форрестер – моделі «виробничої динаміки», коли поведінкова модель переважно визначається її структурою; послідовники Дж. Форрестера – Е. Роберті, Харфорд, Фоссетт – розвивали його моделі в прикладних напрямках: наукових дослідженнях енергетики військової промисловості). Ці роботи продовжують у сфері машинного імітування з побудованими моделями, коли можна з'ясувати, як взаємодіють елементи системи і як система еволюціонує.

На думку багатьох вчених всяку цілеспрямовану організаційну систему можна представити як типову модель цілеорієнтованої організаційної системи. Будь-яке підприємство є соціотехнічною системою, і в цій якості воно виступає як центр «інтересів», з яким працівники зв'язують свої плани і надії. Підприємство також виступає як «центр договорів», «центр дії». Тобто підприємство як сукупність центрів в його організаційному просторі формується як «цілеорієнтована структура потенціалу і процесів». Елементами системи потенціалу є персонал, засоби виробництва, виробничі потужності і запаси. Вона характеризується концептуальними припущеннями: у системі організації виділяють дві підсистеми – підсистему потенціалу (персонал і ресурси) і підсистему операційних процесів; як джерела дії виступають люди, а процес дії проявляється в спрямованому русі інформації, матеріальних і номінальних благ; прийняті персоналом рішення абсолютно раціональні, погоджені, без збоїв устаткування, за абсолютної

якості комплектуючих і матеріалів, ідеально навченим персоналом.

Як і в моделі цілеспрямованої системи, модель організації як системи дії теж можна виділити дві підсистеми: систему потенціалу і систему дії. У ній виділяють три рівні процесів і три рівні результатів: перший – утворюють так звані робочі процеси, другий – наслідки, третій – відображення у соціальному і бізнес-просторі, який оточує підприємство. Контролюючи їх, ми отримаємо систему дій. Разом вийшло чотири елементи, за допомогою яких можна управляти організацією загалом.

Приклад соціально-орієнтованої системи – модель організації Пітерса, Уотермана, Паскаля і Атосам «7-S» (рис. 1.18).

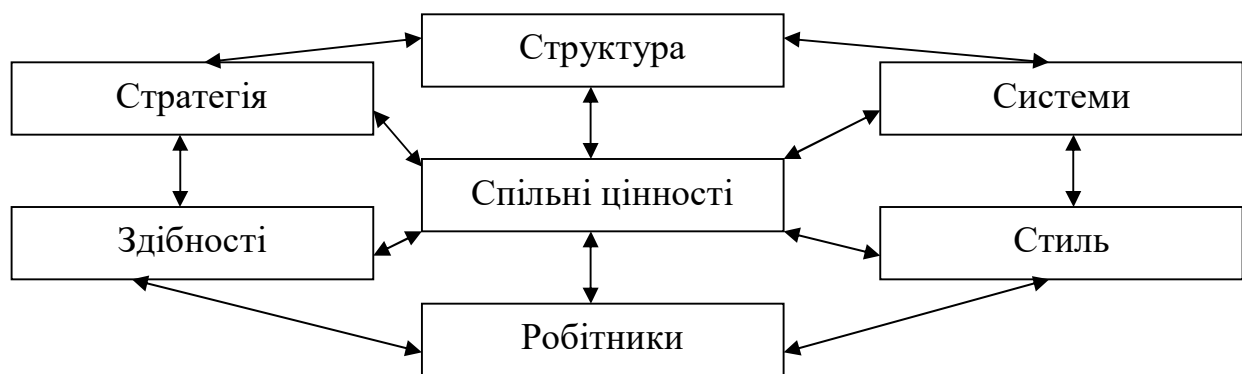


Рисунок 1.18 – Модель організації «7-S»

У моделі організації «7-S» основу процесів функціонування в соціально-орієнтованій організації складають сполучні процеси: комунікації; прийняття рішень; рівновага (механізм адаптації й стабілізації організаційного цілого до умов, що змінюються).

Також використовують моделі: управління за цілями (результатами), управління за бюджетом, менеджмент–аудит.

Розглянемо моделі організації як об'єктів управління. Вирішення проблем у процесах управління, що вимагають системного й комплексного підходів немислиме без застосування моделей: теорії ігор, теорії черг, управління запасами, імітаційних, лінійного програмування тощо.

В теорії організації виділяють чотири типи моделей:

а) механістичної конструкції організації (підприємство – це механізм, що представляє собою комбінацію засобів виробництва, робочої сили, сировини й матеріалів);

б) організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці;

в) організації як складової ієрархічної системи із взаємодією з оточенням (її основа – загальна теорія систем);

г) підприємства як громадської організації, у діяльності якої зацікавлені різні групи як у середині так і за її межами (основа – теоретична концепція зацікавлених груп та стратегія обмеженої відповідальності).

В реальній дійсності немає організацій, що будували б свою діяльність у повній відповідності з якою-небудь однією моделлю. Найчастіше в них спостерігається процес еволюційного переходу від одних пріоритетів до інших. Кожна модель, кожний елемент із перерахованих моделей, використовується у діяльності багатьох підприємств у тій мірі, наскільки це диктується ситуацією.

До поведінкових та адміністративних моделей організацій належать: модель управління працею робітників Ф. Тейлора; адміністративна модель організації А. Файоля; модель управління організацією на основі теорії статистичного управління процесами (за змістом має три революційних нововведення: розширення «кута аналітичного огляду»; відмову від «менеджменту примусу» на користь «менеджменту співробітництва»; введення в практику управління поняття «організаційного процесу» за особливої форми організації службових завдань); модель організації «Алмаз» Г. Лівітта.

Логіка галузі

Логіка деяких галузей винятково складна і потребує глибокого аналізу й інтуїції. Керівник, який домогся успіху в одній галузі, може зазнати невдачу в іншій, і навпаки. Керівник з добрими задатками в одній галузі, може випадково потрапити в іншу і виявитися невдахою. Тому лідерство не може існувати у відриві від логіки галузі.

Знання галузі дозволяє сформулювати поняття про найбільш значущі фактори успішної діяльності в цій галузі. Отримання галузевої характеристики, яка відображає її логіку, це відповідь на такі запитання:

- яка структура потреб, що обумовлює попит цієї галузі;
- які характеристики продукції, що сприяють успіху на ринку;
- яка структура галузі (сукупність технологічних і економічних факторів, визначаючих характер і гостроту конкуренції в галузі);
- які вхідні і вихідні бар'єри;
- які ключові фактори успіху в галузі?

Таким чином, головне в дослідженні логіки галузі – це розуміння специфічних ринкових механізмів із позиції загрози конкуренції. У цьому випадку нам допомагає модель М. Портера.

Велике значення в розумінні логіки галузі має визначення галузевих

особливостей управління. Методологічною основою дослідження управління є історичний метод. Існує феноменологічний (описовий) і суттєвий (категоріальний) рівні застосування історичного методу. Суттєвий рівень у застосуванні до складних об'єктів нерозривно пов'язаний з системними дослідженнями, які розширюють кордони традиційного логічного аналізу за рахунок всебічного вивчення зв'язків і взаємодії різних систем, їх елементів і структур. Тобто, системний підхід тут вкрай необхідний і дозволяє дослідити складну організацію історичного розвитку, розглядаючи його як процес і як структуру, систему змін.

Поєднання системного й історичного підходів (системно-історичний) надає нову якість методології – можливість сполучення генетичних і прогностичних функцій в дослідженні розвитку, чим досягається всебічний підхід до розвитку: синтез минулого, теперішнього й майбутнього.

Системний підхід охоплює групу методів, які в сукупності забезпечують комплексність дослідження: функціонального; структурного; структурно-функціонального. Системний підхід припускає послідовний перехід від загального до окремого: декомпозиція; аналіз; синтез. Таким чином, дослідження розвитку систем управління в рамках системно-історичного методу можна здійснювати на підставі рівневого підходу:

- параметричний аналіз дозволяє провести аналіз змін ефективного управління (у часі);
- функціональний аналіз дозволяє виявити тенденції розвитку управління як цілісної системи (під впливом змін зовнішніх зв'язків);
- структурно-функціональний аналіз дозволяє виявити тенденції змін структурно-функціональної побудови системи управління (під впливом тенденцій розвитку управління як цілісної системи);
- синтез дозволяє інтегрувати результати досліджень на попередніх етапах (під впливом тенденції розвитку управління як цілісної системи та траєкторій, що характеризують об'єкт і систему управління).

Імідж організації

Імідж організації – це образ організації, який існує у свідомості людей. Імідж існує незалежно від того, хто над ним працює. Він може скластися в користувачів стихійно. Імідж організації формують не тільки різного типу акції і заходи, а також якість вироблених товарів (робіт, послуг), відношення персоналу тощо.

Сприятливий імідж має бути адекватним, оригінальним, пластичним і мати точну адресу. Перш ніж створювати імідж необхідно з'ясувати вид

діяльності фірми тепер і в майбутньому, а також відмінності товарів (робіт, послуг) від товарів (робіт, послуг) конкурентів.

Завдання іміджу: підвищення престижу підприємства; підвищення ефективності реклами та просування товарів (робіт, послуг) на ринок; полегшення введення на ринок нових товарів (робіт, послуг); підвищення конкурентоспроможності організації. Етапи створення іміджу: визначення цільової аудиторії; розроблення концепції іміджу (головні принципи, мотиви, цінності, що є визначальними для користувачів); формування, впровадження і закріплення іміджу в свідомості споживачів.

Основні засоби формування іміджу: фірмовий стиль; візуальні та вербальні засоби; рекламні засоби; PR-заходи. Візуальною атрибутикою фірмового стилю є торгова марка. Залежно від категорії об'єкта набір прийомів з формування іміджу може змінюватись.

Основні елементи корпоративного іміджу: корпоративна філософія; історія – легенда організації; зовнішній облік корпорації; корпоративна культура; розвиток відносин із громадськістю.

Види корпоративного іміджу для різних груп громадськості: імідж для партнерів; імідж для користувачів; імідж для персоналу; імідж для громадських організацій; імідж для місцевої громадськості; імідж для міжнародної громадськості; імідж для фінансової спільноти.

1.5 Система функціонування менеджменту

Управління маркетингом

Маркетинговий підхід охоплює всі стадії руху продукту в ринкових умовах, починаючи з вивчення потреб і прогнозування попиту, розроблення асортиментної політики й програм виробництва продукції, а також надання різних послуг, пов'язаних із реалізацією й споживанням, доведенням їх до кінцевого споживача й закінчуючи організацією післяпродажного обслуговування виробів і заміною їх новими.

Сутність і зміст маркетингової діяльності відображають об'єктивні умови розвитку ринку, який певною мірою втрачає хаотичність і підпадає під регулювальний вплив завчасно встановлених господарських зв'язків, де особливу роль відводять споживачу (диктат споживача став нормою).

Основна мета маркетингу – забезпечення оптимального співвідношення між попитом і пропозицією продукції визначеного виду й асортименту, досягнення найдоцільнішої швидкості просування продуктів

(товарів, робіт, послуг) на шляху від виробника до кінцевого споживача.

Маркетинг – це система управління, яка має свої принципи, функції, структуру, нормативно-правові акти.

Основні принципи маркетингу:

– вільний (обґрунтований) вибір мети й стратегії, функціонування й розвитку підприємства в цілому;

– комплексний підхід до поєднання мети з ресурсами і можливостями підприємства;

– досягнення оптимального поєднання в управлінні організацією централізованих і децентралізованих засад; постійний пошук нових форм господарювання та інструментів для підвищення ефективності виробництва.

Функції маркетингу: аналіз ринку, вивчення його стану й динаміки; дослідження поведінки споживачів і постачальників, аналіз діяльності конкурентів і посередників, сегментація ринку, прогнозування кон'юнктури ринку; розроблення пропозицій щодо випуску нових товарів, управління асортиментом продукції, формування політики впровадження торгової марки, підвищення конкурентоспроможності товарів; формування стратегії і тактики зміни ціни, розрахунок знижок і надбавок до цін, витрати на маркетинг; побудова каналів розподілу й організація товаропросування, управління продажем, планування товарообігу; реклама, персональні продажі, стимулювання продаж, зв'язки з громадськістю.

Маркетинг як управлінська діяльність (як специфічна функція управління) включає в себе: вивчення попиту на конкретний товар на певному ринку; складання програми маркетингу з продукту; встановлення меж ціни товару; розроблення маркетингової складової інвестиційної політики організації; визначення кінцевого результату діяльності організації. Така сукупність видів діяльності визначає маркетинговий підхід до управління виробництвом, вихідним пунктом якого є глибоке і всебічне виявлення можливостей виробництва, шляхів його інтенсифікації, підвищення ефективності, основу якого складає аналіз платоспроможного ринкового попиту на відповідні товари, потреби споживача.

На підприємствах, де маркетингові процеси не одержали належного розвитку, служба маркетингу як складова збутового відділу може складатися із заступника відділу з маркетингу, а також секторів: реклами; аналізу можливостей підприємства; вивчення попиту й кон'юнктури ринку.

Маркетингова орієнтація змінює організаційну структуру організації, що виражено в розширенні організаційної структури за рахунок маркетингової складової, види якої подано на рисунках 1.19, 1.20.

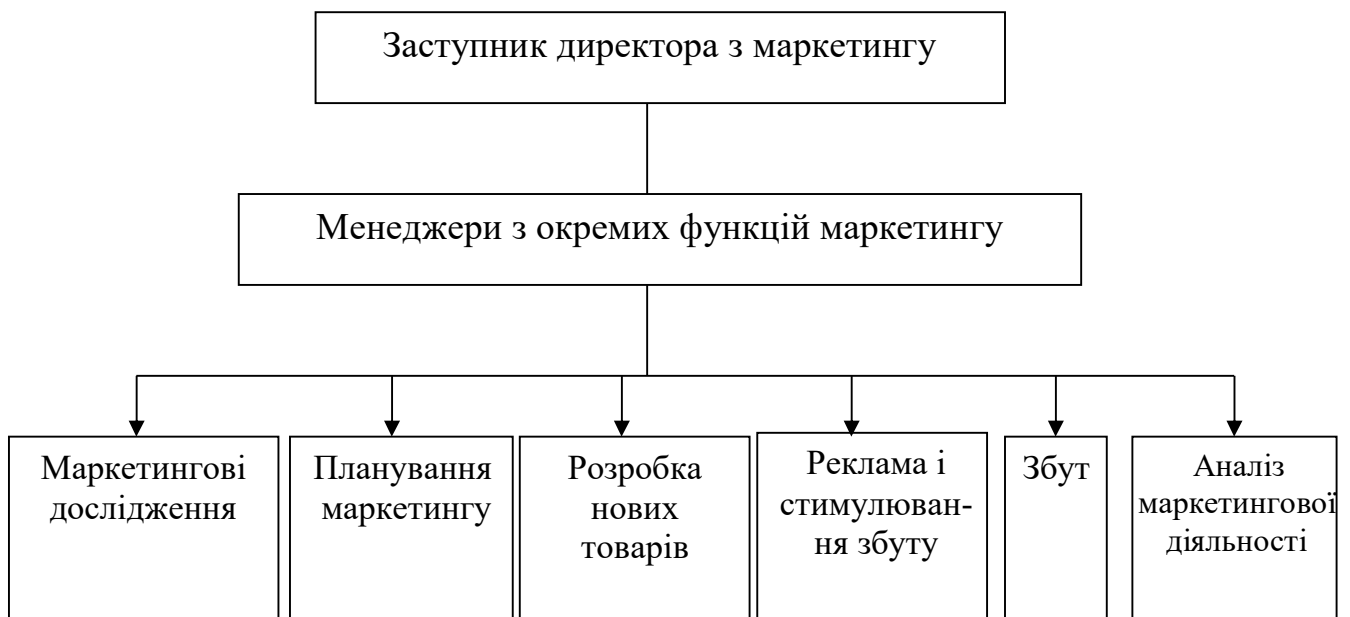


Рисунок 1.19 – Функціональна структура управління маркетингом

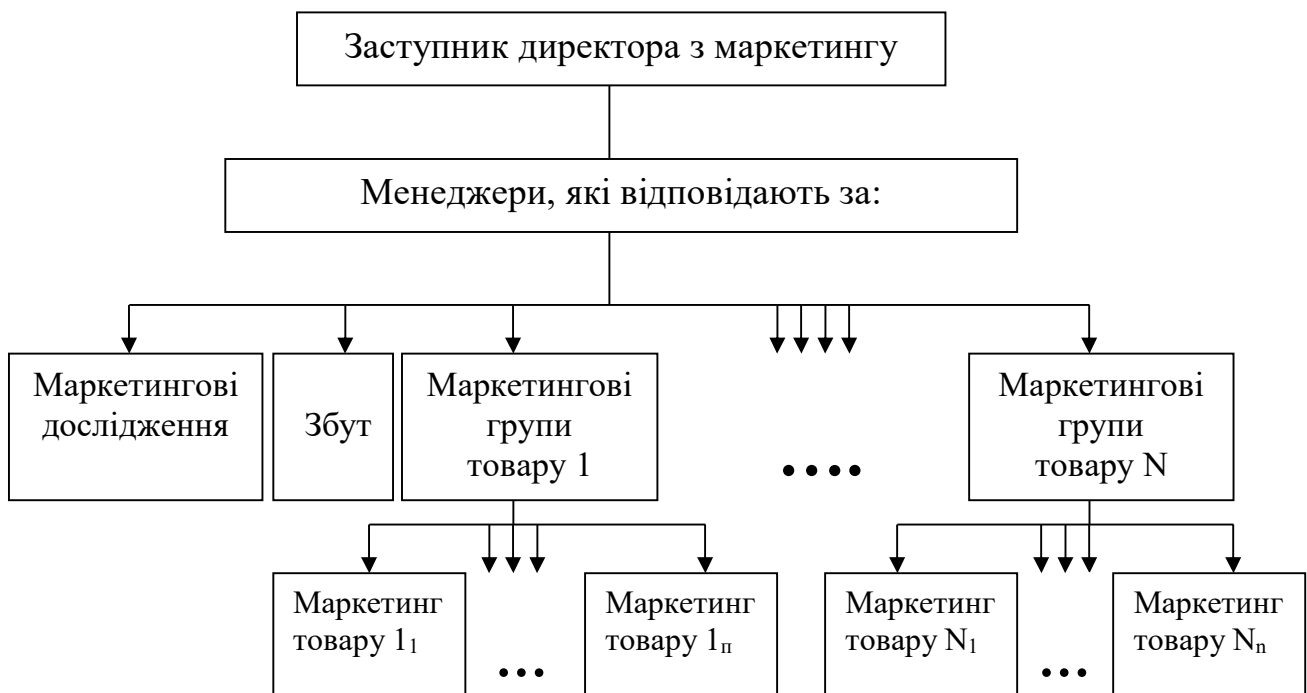


Рисунок 1.20 – Товарно-функціональна структура управління маркетингом

За умови матричної структури управління маркетингом перехресне управління керівниками маркетингових програм (N_1, \dots, N_n) товару ($1_1, \dots, 1_n$) здійснюється підрозділами за функціональним призначенням.

Необхідно зазначити, що маркетингова діяльність – це, насамперед, діяльність, що орієнтована на перспективу, тому при побудові організаційної структури це обов'язково треба передбачити. Відділ маркетингу (при розгляді структури та функцій апарату управління маркетинговою діяльністю) відіграє роль своєрідного базису. Він координує всі аспекти виробничо-збутової діяльності по кожному продукту або групі продуктів. Має в своєму складі сектори: комплексного вивчення ринку, розробки програм маркетингу, організації збуту, реклами, технологічного обслуговування. Функції підрозділів маркетингу тісно пов'язані з функціями інших підрозділів виробничого спрямування.

Служба маркетингу розробляє мету і стратегію організації на підставі програми маркетингу з кожного продукту. Програма з продукту складає ядро маркетингової діяльності, в якій передбачено всі виробничо-господарські та організаційно-управлінські заходи, необхідні для максимально довгого періоду підтримання конкурентоздатності продукції на ринку. Головними її завданнями є: визначення обсягу випуску продукції на поточний і перспективний період; вибір цільового ринку або кінцевого споживача з урахуванням їхніх вимог і потреб у продукції; співставлення витрат виробництва, ціни й прибутку з кожного продукту. За змістом розробка й впровадження програми з продукту і є технологією маркетингової діяльності.

Основні складові програми маркетингу з продукту: вибір цільових ринків або сегментів; диференціація продукту з якістю, ринкового сегменту, стадії життєвого циклу, вимогам споживачів; визначення фінансових витрат; розрахунок витрат виробництва на одиницю продукції, а також їх співставлення з витратами фірм-конкурентів; визначення рівня ціни продукту стосовно кожного конкретного ринку й стратегії фірми; розрахунок показника з прибутку. **Зміст програми:** визначення номенклатури продукції й структури виробництва; забезпечення виробництва фінансовими, матеріальними і трудовими ресурсами; розрахунок витрат, прибутку й ціни; розрахунок витрат обороту. На основі програми маркетингу складають проект плану (бюджету) для відділення, фірми в цілому на наступний календарний рік або на наступний плановий період.

Управління фінансово-економічною підсистемою

Зовнішні та внутрішні фінансові відносини вимагають прийняття управлінських рішень у галузі управління фінансами суб'єктів господарювання, для чого необхідно побудувати систему управління фінансами (на рівні підприємств використовують поняття «фінансовий

менеджмент»)). Фінансовий менеджмент – це система розробки й реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу й використання фінансових ресурсів підприємства, оптимізації обігу їх грошових коштів.

Основні принципи: інтеграція із загальною системою управління підприємством, комплексність формування управлінських рішень, динамізм управління, варіантність, орієнтація на стратегічні задачі.

Фінансовий менеджмент розглядають як суб'єкт і об'єкт управління і є невід'ємною складовою загального менеджменту підприємства.

Об'єкти фінансового менеджменту: фінанси підприємства та його фінансова діяльність, тобто економічні відносини, які опосередковані грошовим обігом, зміною розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства. Матеріальною основою фінансового менеджменту є грошові потоки підприємства. Головною метою фінансового менеджменту є максимізація добробуту власників капіталу підприємства. Основні завдання фінансового менеджменту: забезпечення фінансової стійкості в процесі розвитку підприємства; оптимізація грошового обігу й підтримка постійної платоспроможності; забезпечення максимізації прибутку підприємства; забезпечення мінімізації фінансових ризиків.

Основні функції фінансового менеджменту як керувальної системи: розроблення фінансової стратегії підприємства; створення фінансових організаційних структур; формування інформаційних систем; здійснення аналізу фінансової діяльності підприємства; здійснення планування фінансової діяльності підприємства; розроблення системи стимулювання реалізації прийнятих рішень у сфері фінансової діяльності; здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих рішень у сфері фінансової діяльності. Крім того, виділяють спеціальні функції: формування активів і фінансової структури капіталу; управління оборотними активами; необоротними активами; інвестиціями; формуванням власних фінансових ресурсів; залученням позикових коштів; фінансовими ризиками.

З метою реалізації процесу управління фінансами підприємств застосовують фінансовий механізм. В його розумінні є два підходи: перший – під фінансовим механізмом розуміють функціонування безпосередньо фінансів підприємств; другий – це сукупність форм і методів, інструментів, прийомів і важелів впливу на стан та розвиток підприємства.

Фінансовий механізм має модель, згідно з якою фінансове забезпечення та регулювання проводять за допомогою фінансових інструментів та індикаторів, при спрямуванні дії фінансового механізму в цілому на реалізацію економічних інтересів учасників фінансових відносин.

Фінансовий менеджмент набуває практичного втілення завдяки подібній політиці підприємства. На рівні підприємства мета фінансової політики – в оптимальному розподілі і перерозподілі грошових коштів і фінансових ресурсів, реалізації фінансового менеджменту.

Завдання фінансової політики: забезпечення умов для формування максимально можливих фінансових ресурсів і їхнє раціональне використання; створення максимально ефективної системи управління, організація регулювання й стимулювання соціально-економічних процесів фінансовими методами. У рамках загальної фінансової стратегії підприємства можна представити систему формування фінансової політики за окремими аспектами фінансової діяльності: політика управління фінансовими ризиками (політика антикризового управління у разі загрози банкрутства та політика управління фінансовими ризиками); політика формування активів та фінансової структури капіталу; політика формування фінансових ресурсів (політика залучення фінансових засобів: банківського кредиту і комерційного кредиту та політика формування власних фінансових ресурсів: податкова політика; дивідендна політика; амортизаційна політика; емісійна політика); політика управління активами й інвестиціями (політика управління оборотними активами: запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими активами; політика управління інвестиціями: реальними, фінансовими, інноваційними).

Процес реалізації фінансової політики на підприємстві відбувається в три етапи: перший – визначення мети і змісту фінансової політики; другий – створення фінансового механізму; третій – побудова системи управління.

Стратегічні цілі фінансового менеджменту: запобігання банкрутству та великих фінансових втрат; зростання обсягу виробництва та його реалізації; підвищення рентабельності капіталу; максимізація ціни підприємства. **Тактичні цілі фінансового менеджменту:** забезпечення необхідними обсягами грошових коштів; забезпечення рентабельності продаж тощо. Місце фінансового планування в ринкових умовах визначають тим, що воно є однією з функцій управління. Звідси фінансове планування – це функція управління фінансами й складається з наступних процедур: аналіз фінансових та інвестиційних можливостей підприємства; прогнозування; обґрунтування обраного рішення; оцінка результатів у порівнянні з показниками, встановленими у фінансовому плані.

Планування виробничо-господарської діяльності підприємства взаємопов'язане з фінансовим плануванням. Його метою є визначення можливих обсягів надходження грошових коштів і їхнє витрачання в

плановому періоді. Основним завданням є забезпечення нормального відтворювального процесу необхідними джерелами фінансування, їхнє формування та використання. Іншими завданнями є: дотримання інтересів акціонерів та інших інвесторів; гарантія виконання фінансових зобов'язань; виявлення резервів та мобілізація фінансових ресурсів; контроль за фінансовим станом, плато-і кредитоспроможністю підприємства.

Головний інструмент фінансового планування – кошторисне планування (бюджетування).

Кошторис (бюджет) – це форма планового розрахунку, яка визначає докладну програму дій підприємства на майбутній період і містить два етапи: перший – визначення майбутніх завдань (планування); другий – моніторинг, супроводження, аналіз оперативної господарської діяльності. Кошториси складаються на рік (в цілому), з поквартальною, щомісячною розбивкою.

Однією з найважливіших складових фінансової політики підприємства, його фінансової стратегії є управління формуванням та використанням активів підприємства. Активи – це економічні ресурси підприємства у формі належних йому матеріальних цінностей, які використовують в господарській діяльності з метою отримання доходу. Активи підприємства складаються з: необоротних активів (основний капітал) – основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення; інші види необоротних активів; оборотних активів (оборотний капітал) – запаси товарно-матеріальних цінностей, дебіторська заборгованість, грошові активи, короткострокові фінансові вкладення, інші види оборотних активів.

Управління формуванням активів підприємства здійснюють у такій послідовності: спочатку визначають потреби в необоротних активах в цілому та в розрізі окремих її видів з оптимізацією внутрішньої структури необоротних активів; визначають потреби в окремих видах оборотних активів з оптимізацією їх внутрішньої структури; оптимізація співвідношення необоротних і оборотних активів в цілому.

Виходячи з конкретних умов господарювання, структури управління, наявності територіально відокремлених підрозділів, підприємство обирає зручну форму організаційної структури фінансового підрозділу та організацію фінансової роботи.

Організаційний механізм господарювання – це сукупність правил, організаційно-правових нормативів і стандартів, що визначають та регулюють (зокрема) і структуру фінансового управління. Він також містить: обов'язки, права та відповідальність органів управління і керівників, організацію процесу їхньої діяльності; розподіл робіт; оснащення

управлінської діяльності оргтехнікою; чисельність працівників в управлінні, стимулювання їхньої праці.

Структура фінансового управління – упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, що визначає поділ праці і службових зв'язків між фінансовими підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Апарат управління фінансами – складова частина загального апарату управління господарюючого суб'єкта, самостійний структурний підрозділ – фінансова служба в системі управління підприємством.

Фінансова служба може в своїй структурі мати відділи: фінансовий, планово-економічний, бухгалтерію, сектор економічного аналізу, валютних операцій, аналітичний відділ, фінансового планування, оперативного управління, цінних паперів та інші підрозділи.

Структуру, функції і відповідальність всіх підрозділів, їх відносини з іншими ланками управління визначає Положення про фінансову службу (відділ, управління). Фінансист повинен виконувати функції: розробляти фінплан; здійснювати оперативну фінансову роботу (складати платіжний календар, розробляти касовий план, робити розрахунок потреби в короткостроковому кредитуванні); здійснювати управління: фінансовими активами; фінансовими ризиками; здійснювати фінансовий аналіз і контроль; удосконалювати фінансову роботу на підприємстві.

Управління збутом

У маркетинговій концепції управління підприємством особливого значення набуває збутова функція (комплекс заходів, спрямованих на організацію дієвої та результативної збутової мережі з метою підвищення ефективності продажу продукції). Збутова політика органічно поєднується з ціновою, товарною та політикою просування, особливо в умовах постійного зростання витрат, посилення конкуренції на ринках збуту, підвищення вимог споживачів до якості сервісного обслуговування.

Система заходів із раціонального розподілу, реалізації продукції та ефективного фізичного переміщення продукції включає: вибір стратегії збуту; побудову збутової мережі; розробку комунікаційних рішень; вибір транспортних засобів; побудову раціональних маршрутів; визначення кількості та місця розташування складів; створення інформаційного забезпечення від виробника до споживача. Тобто, політика розподілу продукції – це діяльність підприємства з планування, реалізації та контролю руху товарів «від виробника до споживача» з метою задоволення попиту й

одержання прибутку.

Розроблення стратегії розподілу передбачає два підходи: стратегічний і тактичний, але для обох підходів характерна єдина мета – організація збутової мережі для ефективного продажу продукції. Функції розподілу реалізують за допомогою каналів руху товарів. Визначення типу каналу розподілу є дуже важливим у розподілі, оскільки визначають: тип каналу, кількість рівнів каналів збуту, ширину та глибину каналу, рівень ефективності, ступінь співробітництва в збутовому ланцюгу та визначення системи керівництва каналами розподілу.

У каналах розподілу присутність посередників з одного боку вимушена, а з другого – необхідна, оскільки вирішують питання збереження ресурсів виробництва: фінансових, трудових, часових тощо. Управління цим процесом за змістом і є управління збутом. Співпраця між учасниками каналів розподілу потребує й управління конфліктами, які інколи виникають.

Для вибору каналу розподілу необхідно передбачити вплив низки факторів: товар (вартість, термін зберігання, габарити, маса, складність виготовлення); споживачі (характеристика, потреби, сегменти); конкуренція (характеристика, тактика); фірма (цілі, ресурси, знання, досвід); ринок (ємність, звичаї, торгівельна практика); альтернативні канали руху товарів (альтернативи, характеристики, доступність, правові аспекти).

Останнім часом все більшого поширення набувають вертикальні системи розподілу (на відміну від традиційних ланцюгових), де виробник, оптовики і роздрібні торговці діють як єдина система (рис. 1.21).

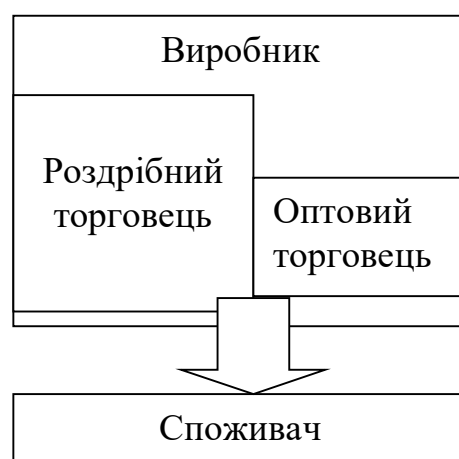


Рисунок 1.21 – Вертикальна маркетингова система (ВМС)

Існують три основні типи вертикальних маркетингових систем (ВМС): корпоративна (всі рівні каналів належать одному власнику); договірні

(пов'язані договірними відносинами); керовані (через економічну могутність одного з учасників, як правило – виробника).

Крім ВМС, існують також горизонтальні маркетингові системи (ГМС), коли два і більше підприємства об'єднуються для ефективного використання можливостей та багатоканальні маркетингові системи (БМС), коли виникає потреба повнішого охоплення різних ринків відповідними товарами.

Критерії вибору раціональної системи розподілу, ефективність функціонування каналу визначають за допомогою щонайменше трьох показників: витратами; періодом часу на доставку; обсягом реалізації за одиницю часу. Елемент каналу розподілу – посередник. Розрізняють залежних і незалежних посередників. Залежні посередники: агенти, брокери, комісіонери, закупівельні контори. Незалежні посередники: оптові фірми, дистриб'ютори, маклери.

У практичному маркетингу надають особливої уваги розташуванню торговельного підприємства. Визначають купівельну спроможність регіонів, що знаходяться в межах його діяльності (формула Рейлі), зміст якої полягає у визначенні розподілу сфер впливу (1.2):

$$\frac{A_N}{A_M} = \frac{B_N}{B_M} \cdot \left| \frac{D_M}{D_N} \right|^2, \quad (1.2)$$

де A – обсяг товарообороту;

B – чисельність населення міста;

D – відстань до міста;

N, M – міста.

Діяльність будь-якого посередника характеризують: товарооборот; витрати, пов'язані з продажем продукції; рентабельністю; прибутками; продуктивністю праці; фондівіддачею; тривалістю обороту запасів; завантаженістю складських приміщень; механізацією робіт; використанням обладнання.

Важливим елементом товарної політики є формування товарного асортименту (тобто, процесом формування товарного асортименту потрібно керувати).

Управління асортиментом передбачає координацію пов'язаних видів діяльності – технологічної та проектної, комплексного використання ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Планування

асортименту як складової функції управлінської діяльності, потребує врахування взаємодії факторів: внутрішніх (матеріально-технічні ресурси, постачальники) та зовнішніх (тенденції розвитку моди; стан і тенденції розвитку ринку, тенденції НТП). Особливе місце в плануванні займає формування перспективного товарного асортименту. Формування асортименту може проводитись різними методами залежно від масштабів збуту, специфіки продукції, мети і задач, що стоять перед виробником. Разом із тим їх об'єднує те, що управління асортиментом зазвичай підпорядковане керівнику служби маркетингу.

Організація керівництва. Управління дисципліною

Управління є специфічною сферою людської діяльності. Ефективність її залежить не стільки від особливостей людини, скільки від знань та розуміння управлінських завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль усіх членів організації в напрямку реалізації завдань організації. Керувати – це означає задавати перспективи змін та розвитку, тобто, щоб перейти від одного стану до іншого потрібно виконувати якісь роботи. Діяльність керівника спрямована на управління підпорядкованою йому системою в цілому, на керівництво процесом діяльності цієї системи та на створення її внутрішньої функціональної структури, крім того у поєднанні всіх цих трьох функцій.

Менеджер у процесі роботи займає певні позиції і відіграє певні ролі в організації та серед співробітників: міжособистісні ролі (головний керівник, лідер, сполучна ланка); інформаційні ролі (приймає і розповсюджує інформацію); ролі, що пов'язані з прийняттям рішень (підприємець; той, хто усуває порушення; розподільник ресурсів; той, хто здійснює переговори).

Кожний керівник має діапазон керованості і враховує фактори, що його визначають. Керівник має справу з трьома типами міжособових контактів: прямі двосторонні; прямі множинні; їх комбінації (зазвичай це відносини між підлеглими). На практиці відзначають випереджаюче зростання кількості контактів керівника порівняно зі збільшенням числа підлеглих. Оптимальний масштаб керованості залежить від ситуації. Тобто, для його визначення використовують ситуаційний підхід; кількість підлеглих одного керівника – від 3 до 12 осіб.

Розрізняють вузький (мінімальна кількість підлеглих) та широкий (максимально можлива кількість підлеглих) масштаб керованості.

Кількість рівнів управління визначають розподілом прав і відповідальності (єдності підпорядкування або множинного

підпорядкування) та кількістю необхідних контактів (визначають рівнем освіти і підготовленістю підлеглих, а також здатністю спілкування). У разі раціонального розподілу функцій в апараті управління, при організації управлінської праці застосовують три напрями їхнього розподілу: функціональний, технологічний та кваліфікаційний.

Залежно від ознак і критеріїв поділу організації на блоки прийнято розрізняти департаменталізацію функціональну, територіальну, виробничу, проектну та змішану. Виділяють ще й інші види департаменталізації: за споживачами, за часом, розмірами та інші.

Розглянуті вище категорії і підходи до побудови організацій – розподіл праці, департаменталізація, співвідношення централізації і децентралізації – свідчать про взаємовплив та взаємозв'язок між структурою і моделлю управління, що використовують в організації.

В організації існують рівні вертикального і горизонтального поділу праці. З ними пов'язані охоплення контролем та функціоналізація (розмаїтість завдань). Необхідно розрізняти масштаб і глибину робіт (масштаб робіт – це кількість виконуваних робіт, їх обсяг, а глибина робіт – це визначення до рівня і обсягу контролю), враховуючи характеристики завдань.

Підлеглий під час виконання доручених завдань має право на помилку, але не навмисну, випадкову, наслідки якої усуваються і яка не є систематичною. Види помилок: навмисні та ненавмисні; особисті та групові; об'єктивні та суб'єктивні; виявлені та невиявлені; випадкові та систематичні; залежні та незалежні; наявні та приховані; що усуваються та не усуваються. До засобів боротьби з помилками відносять: превентивні і коригувальні.

Одним із головних елементів для прийняття більшості організаційних рішень є розподіл влади між людьми і виробничими одиницями всередині організації. Влада – це інструмент управління, який впливає на поведінку людей, це узаконена сила організації, яка включає право командувати, виконувати, приймати рішення і витрачати ресурси. Типи влади: лінійна, штабна і функціональна. Владу можна і потрібно делегувати. Розподіл делегування влади серед організаційних одиниць містить рішення того, наскільки централізованою чи децентралізованою буде організація, тобто визначення рівня її централізації.

Ще одним дуже важливим питанням для керівника є управління дисципліною, що тісно пов'язана з проблемою службового контролю.

Питання контролю, його видів, процесу тощо, були розглянуті в дисципліні «Основи менеджменту». Зупинимось більш детально на деяких

питаннях контролю, пов'язаних з управлінням дисципліною.

Перш за все – це система зворотного зв'язку за поточними результатами роботи. Основні складові: маяки (контрольні точки), активність (швидкість просування від маяка до маяка), розміреність, своєчасність.

По-друге, варто враховувати рівень насиченості та кількості контролюючих заходів для керівництва підприємства (рис. 1.22).

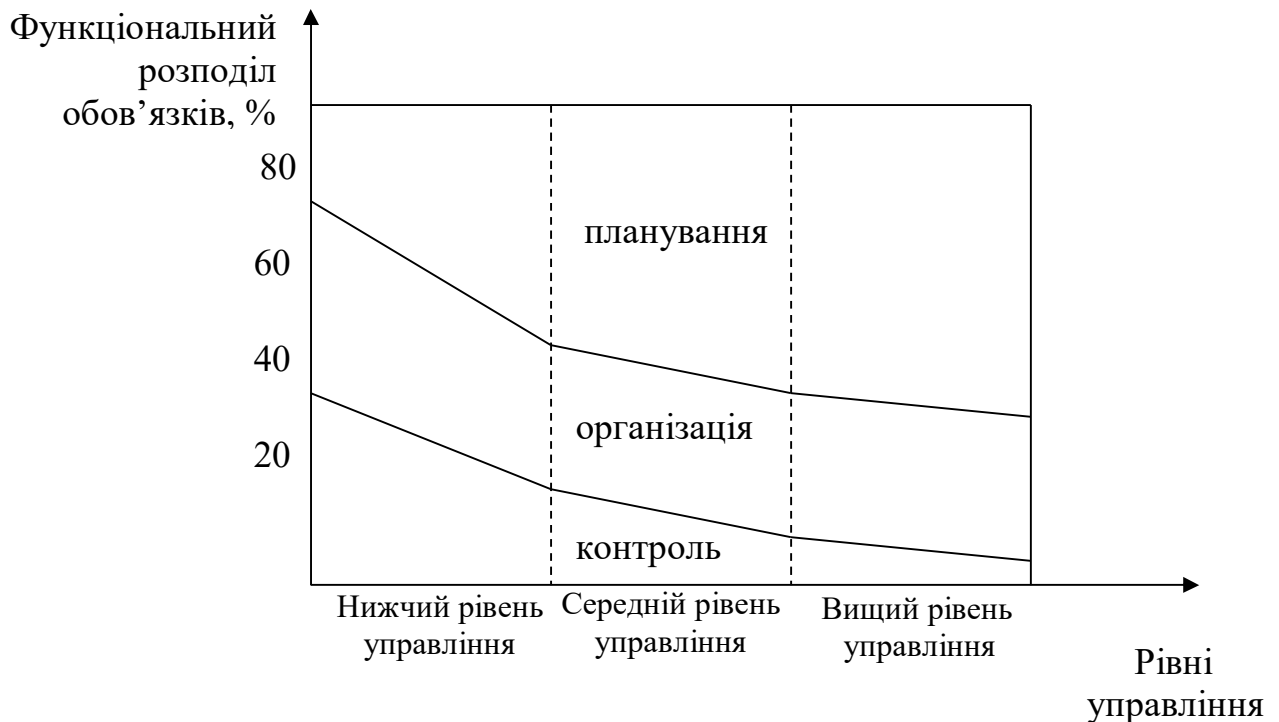


Рисунок 1.22 – Рівень насиченості та кількості заходів контролю для керівництва підприємства

Найбільший відсоток функцій контролю припадає на нижчий рівень управління, а планування, зокрема стратегічне – на вищий рівень управління. Середній рівень управління переважно переймається організацією.

Тепер можна розглянути питання дисциплінарних стягнень і дисциплінарного впливу. Дисципліну, її завдання визначають як допомогу в досягненні мети. Дисципліна є трудова і технологічна. Причини, що визначають рівень дисциплінованості: виробничо-технічні, соціально-економічні та суб'єктивні.

Причини порушення дисципліни:

- заради наживи (20 %);
- розчарування у роботі, керівництві, системі (75 %);
- різні (5 %).

До дисциплінарних стягнень належать звільнення.

Законодавством, статутами і положеннями про дисципліну можуть бути передбачені для окремих категорій працівників й інші дисциплінарні стягнення.

Менеджер не повинен залишати без покарання жодного порушення дисципліни (дисциплінарний вплив має бути диференційованим) та вміло користуватися заходами заохочення. Усе це разом створює систему управління дисципліною на підприємстві.

До працівників підприємств, організацій можуть застосовуватись будь-які заохочення, що містяться в затвердженій трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку.

За особливі заслуги працівників представляють у вищі органи до заохочення, до нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними знаками і до присвоєння почесних звань і звання кращого працівника за професією.

1.6 Основи антикризового управління

Засади антикризового управління

З точки зору економічної сутності кризи розвитку підприємства (концепція циклічності розвитку економічних систем – фундаментальна складова категоріального апарату економічної теорії). Їй притаманні властивості циклічності. Підприємство має дві тенденції свого існування: функціонування і розвиток, які тісно пов'язані між собою.

Функціонування – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, визначеність, живучість. Розвиток – це зміни, набуття нової якості в умовах змін. Функціонування стримує розвиток і в той же час є базисом змін, а розвиток руйнує багато процесів функціонування, але створює умови для його розвитку. Тобто, виникає циклічність розвитку, яка відображає періодичне настання кризових ситуацій.

Період зміни якісної характеристики процесу функціонування підприємства характеризує поняття «цикл розвитку підприємства», який складається з основних стадій: стадія підйому, стадія гальмування розвитку, стадія кризи, стадія пожвавлення.

Криза – це загострення протиріч, що загрожують підприємству, його життєдіяльності в навколишньому середовищі, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів системи підприємства між собою та із

зовнішнім середовищем.

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи, поступової втрати життєдіяльності підприємства, дефіциту ресурсів або можливостей для розвитку. Виникає кризова ситуація.

Кризові явища в розвитку підприємства тісно пов'язані з етапами життєвого циклу підприємства і виникають на кожному з них, що і є рушійною силою кожного наступного етапу.

Кризова ситуація не виникає раптово, вона має свої причини (фактори). Виділяють наступні загальні ознаки класифікації кризових факторів (рис. 1.23). Розгортання кризи є результатом спільної й водночас негативної дії, насамперед, зовнішніх і внутрішніх факторів, частина впливу яких відповідно складає 1/3 та 2/3. Однак варто відзначити, що значущість впливу окремих внутрішніх і зовнішніх факторів у часі не є постійною, вона суттєво змінюється залежно від етапу життєвого циклу підприємства.

У розумінні кризи велике значення мають і можливі її наслідки: оновлення або руйнування організації, виникнення нової кризи або оздоровлення організації, загострення або послаблення кризи, різкі або м'які зміни, перетворення або збереження організації, довгострокові або короткострокові зміни, якісні або кількісні зміни, необоротні або оборотні зміни.

Щодо типології ситуацій, то кризи неоднакові не тільки за своїми причинами та наслідками, але й за своєю сутністю. Вони пов'язані перш за все з диференціацією засобів та способів управління ними.

Основні види кризових явищ: за масштабами проявлення існують загальні (системні) та локальні кризи; за проблематикою виділяють макро- та мікрокризи; за структурою відносин виділяють економічні, соціальні, організаційні, психологічні та технологічні кризи; за безпосередніми причинами виникнення кризи – природні, суспільні та економічні.

Кризи можуть бути: передбачуваними (закономірними) та несподіваними (випадковими), явними та латентними (прихованими), глибокими та легкими, затяжними та короткостроковими. Подолання кризи має бути організоване органом управління підприємством. Це обумовило потребу в розвитку самостійної галузі наукових знань – антикризового управління.

Класифікація кризових факторів

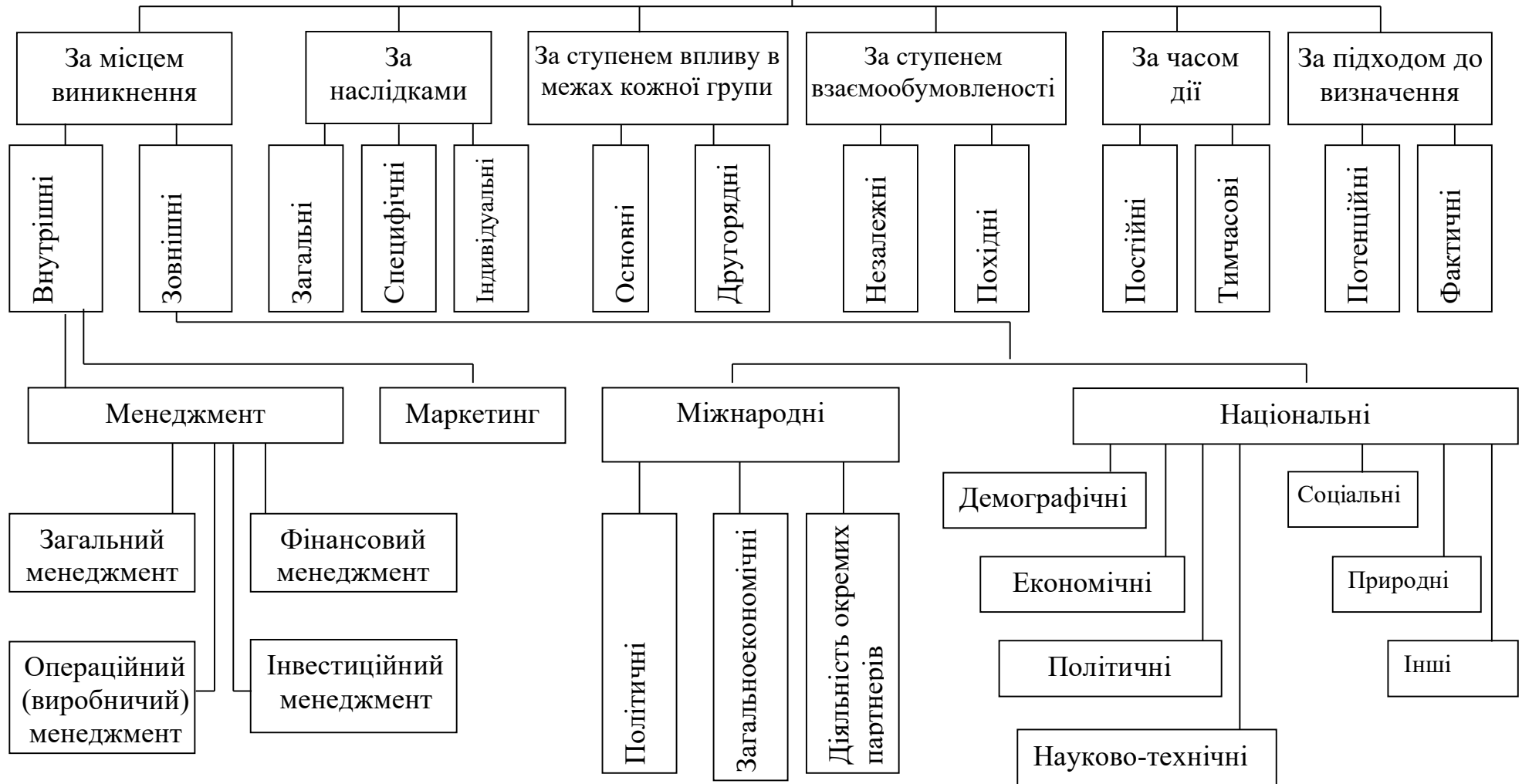


Рисунок 1.23 – Класифікація кризових факторів

Антикризове управління – це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєдіяльності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [9]. Процеси антикризового управління: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, своєчасність управлінського впливу, стабілізація стану, нівелювання відхилень.

Розвиток кризи на рівні підприємства система структурно поділяється на три фази: прихована криза (криза ефективності), криза платоспроможності, криза розрахунку (неплатоспроможності, загроза банкрутства). Характерними ознаками 1-ї фази є: зниження ефективності діяльності підприємства; збитки покривають за рахунок внутрішніх резервів. Характерними ознаками 2-ї фази є: збільшення і прострочення дебіторської заборгованості, різке зменшення грошових коштів на рахунках, зниження обсягів продажу, різкі зміни в структурі балансу та звіту про фінансові результати. Характерними ознаками 3-ї фази є криза розрахунків по боргах.

У всіх випадках причиною банкрутства є неправильна оцінка очікуваних темпів росту підприємства з джерелами та обсягами фінансування, як правило, кредитного (неузгодженість грошових потоків). Таким чином, **підвалинами антикризового управління є:** передбачуваність, прискорювання та пом'якшення кризових явищ; можливість і необхідність підготовки до їх наступу; особливості підходів, спеціальних знань та досвіду управління в умовах кризи; можливість управління кризовими процесами; можливість прискорювати та мінімізувати їх наслідки.

Проблема кризи та банкрутства має загальнодержавний характер, що знайшло втілення у створенні державної системи контролю, діагностики та захисту підприємства від фінансового краху і містить заходи організаційно-економічного та нормативно-правового впливу. Визначено коло осіб та груп суб'єктів антикризового процесу: власник підприємства, фінансовий директор підприємства, функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства, функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової фірми, якого залучено на підприємство, державні та відомчі органи, арбітражний керуючий, представники кредиторів, зокрема фахівці кризового управління.

У системі антикризового управління виділяють функції антикризового управління: визначення цілей, планування, організацію, мотивацію,

контроль. Шість функцій антикризового управління, що відображають предмет управління: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат та втрачених можливостей, своєчасність прийняття рішень.

Система антикризового управління складається з наступних підсистем: підсистема діагностики, антикризовий операційний менеджмент, антикризове фінансове управління, антикризовий маркетинг, антикризове управління персоналом, антикризове організаційне управління.

Антикризове управління може бути менш або більш ефективним і характеризується ступенем досягнення цілей у співставленні з витраченими на це ресурсами.

Діагностика кризових ситуацій та банкрутства. Подолання кризи на підприємстві

Під терміном «банкрутство» розуміють неспроможність або відмову юридичної або фізичної особи платити кредиторам за своїми борговими зобов'язаннями через відсутність коштів. У світовій практиці законодавство про банкрутство розвивалось за двома різними напрямками: за британською моделлю банкрутство розглядають як спосіб повернення боргів кредиторам за рахунок основних, оборотних і всіх інших наявних коштів шляхом ліквідації боржника – банкрута; за американською моделлю основна мета – через санацію реабілітувати компанію, відновити її платоспроможність. У сучасних умовах в законодавстві розвинутих держав простежують лінію на зближення й інтеграцію обох напрямків, зокрема у чинному законодавстві України. чинні нормативні акти України щодо відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом перевага надається не карним функціям банкрутства (ліквідація та розподіл), а реорганізаційним, спрямованим на збереження кожного суб'єкта господарювання, відродження його потенціалу. Тобто, законодавство в сфері банкрутства повинне виконувати дві основні функції, а саме бути механізмом припинення непродуктивного використання активів підприємства та механізмом реабілітації підприємства.

Матеріально-правовими умовами порушення впровадження у справі про банкрутство є стійка (понад 3 місяці) і значна (на суму не менше 300 мінімальних розмірів заробітної плати) неплатоспроможність.

Процесуально-правовими умовами порушення впровадження у справі про банкрутство є подання боржником або кредитором (кредиторами) заяви

щодо порушення справи про банкрутство.

Учасниками впровадження у справі про банкрутство є: сторони (боржник, кредитор); арбітражний керуючий (розпорядник майном, керуючий санацією, ліквідатор); власник майна боржника (орган, уповноважений управляти майном); Фонд державного майна України і державний орган з питань банкрутства (у разі порушення впровадження щодо державних підприємств-боржників, або підприємств, частка державного майна яких ≥ 50 відсотків); представник органу місцевого самоврядування (у разі порушення впровадження щодо комунальних підприємств-боржників); представник працівників боржника.

«Боржником» не можуть бути: відокремлені підрозділи юридичної особи; казенні підприємства; комунальні підприємства, майно за якими закріплене на правах оперативного управління і на підставі рішення органу місцевого самоврядування; в частині санації та ліквідування – державні підприємства, майно яких не підлягає приватизації.

Не можуть бути стороною у справі про банкрутство: кредитори, вимоги яких повністю забезпечені заставою; кредитори, вимоги яких задоволені, зокрема у зв'язку з досягненням згоди через зміну або припинення зобов'язань.

Стадії провадження у справі про банкрутство: порушують впровадження у справі про банкрутство з введенням процедури розпорядження майном боржника; відбувається підготовче засідання суду (з оголошенням у ЗМІ щодо порушення справи про банкрутство; визначається розмір вимог кредиторів; дата засідання суду, на якому буде внесено ухвалу про санацію або банкрутство з відкриттям ліквідаційної процедури, або припинення провадження); виявляються кредитори протягом місяця з дня оголошення в ЗМІ щодо порушення справи про банкрутство; проводять попереднє засідання суду, де розглядають реєстр вимог кредиторів і визначають розмір вимог кредиторів; визначають боржника банкрутом, якщо на протязі певного періоду не була відновлена платоспроможність боржника і відкривають ліквідаційну процедуру; проводять ліквідаційну процедуру.

До боржника в процесі провадження у справі про банкрутство застосовують судові процедури: розпорядження майном боржника з призначенням фізичної особи, яка отримала ліцензію арбітражного керуючого на строк до 6 місяців; санація з призначенням керуючого санацією на строк від 12 до 18 місяців, яким може бути керівник підприємства, або розпорядник майном, або арбітражний керуючий (основна мета – розроблення плану санації з ухвалою кредиторів і суду із забезпеченням його

виконання); мирова угода з домовленістю між боржником і кредиторами щодо відстрочки або розстрочки, а також прощення (списання) боргів; ліквідаційна процедура на строк від 12 до 18 місяців з призначенням ліквідатора та ліквідаційної комісії.

Наявні та отримані від продажу майна та інші кошти банкрута спрямовують на задоволення вимог кредиторів відповідно до визначеної законом черговості: спочатку вимоги, забезпечені заставою; виплати вихідної допомоги звільненим працівникам банкрута; витрати, пов'язані з провадженням справи про банкрутство; зобов'язання перед працівниками банкрута; зобов'язання, що виникли внаслідок заподіяння шкоди життю та здоров'ю громадян; зобов'язання щодо сплати податків та інших обов'язкових платежів; зобов'язання перед кредиторами; повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства.

Якщо коштів не залишається – виносять ухвалу щодо ліквідації СПД – банкрута, якщо залишається, він вважається таким, що не має боргів, і може продовжувати свою підприємницьку діяльність.

З точки зору менеджменту настання банкрутства є вже кризовим станом підприємства. З метою виявлення проблем розвитку та перспективних шляхів їх розв'язання на ранніх стадіях залучають механізми діагностики і, насамперед, економічної діагностики. Етапи процесу діагностики кризи розвитку підприємства: створення інформаційної бази дослідження; діагностика кризового стану та загроза банкрутства підприємства; прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства; дослідження та оцінка потенціалу виживання підприємства; узагальнення результатів діагностики кризи розвитку підприємства.

Діагностика стану об'єкта може бути статичною (на певний момент часу) і діагностикою процесу (на протязі певного періоду часу).

Діагностику починають з аналізу і здійснюють різними методами: аналітичним, експертним, лінійного та динамічного програмування, діагностикою на моделях.

Державні методики проведення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства затверджують Міністерство фінансів України та Агентство з питань банкрутства. Наукові методики діагностики кризи й загрози банкрутства підприємства розробляють фахівці, фінансові аналітики, спеціалісти з антикризового управління. Існують експрес-діагностика та фундаментальна діагностика. Поширені методики оцінки фінансового стану та загрози банкрутства підприємства на основі балансових моделей та статистичних моделей, зокрема Z-рахунок Е. Альтмана.

Процес управління в кризових ситуаціях розбивають на дві частини:

1) визначення потенційних кризових ситуацій в організації та їхніх джерел;

2) розроблення і прогнозування поведінки підприємства відповідно до можливих сценаріїв розвитку подій.

Основними документами, які мають розробляти на підприємстві, що опинилося в кризовому стані, є програма та план антикризових заходів. Програма антикризових заходів – це систематизований перелік основних заходів на підприємстві в цілому, його структурних підрозділів та функціональних служб. План антикризових заходів, що розробляють на підставі програми, представляє детальний план фінансового оздоровлення підприємства, який включає 7 заходів: загальну характеристику стану кризи, причини та проблеми, що потребують розв'язання; цільові параметри антикризового процесу; часові й ресурсні обмеження антикризового процесу; детальний план-графік реалізації переліку антикризових заходів; бюджет витрачання коштів на реалізацію плану; фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації плану, зокрема план обслуговування та планування боргів та план руху грошових коштів; форми та механізм контролю за реалізацією плану збоку зацікавлених осіб.

Для подолання кризової ситуації на підприємстві будують систему антикризового управління, що складається з: підсистеми діагностики фінансового стану, оцінки перспективи і розвитку (враховуючи зарубіжний досвід антикризового управління, можна виділити дві найбільше розповсюджені тактики: захисну і наступальну); підсистеми маркетингу; підсистеми антикризової інвестиційної політики; підсистеми управління персоналом; підсистеми організаційно-виробничого менеджменту; підсистеми санації та ліквідації підприємства, яка розробляє план санації, проводить санаційний аудит та здійснює менеджмент санації (із залученням фінансового капіталу та без нього), а також здійснює ліквідацію підприємства.

1.7 Управління ризикозахищеністю

Бізнесу без розвитку не буває. Найбільший прибуток дають ринкові операції з підвищеним ризиком. У всьому потрібна зваженість. Тому особливу увагу приділяють управлінню ризиками – ризик-менеджменту.

Управління ризиками – одна з важливих сфер сучасного управління,

пов'язана з специфічною діяльністю менеджерів в умовах невизначеності. Світовий і локальні ринки стають все більше нестабільними, з невизначеними змінами. Бурхливо розвивається ризиковий бізнес. Тому основні завдання ризик-менеджера: знайти область підвищеного ризику; оцінити ступінь ризику; розробити та вжити заходів, упереджаючих ризик, а у випадку, коли втрата вже має місце, вжити заходів до оптимального її відшкодування; аналіз й попередження ризиків.

Ризик в економіці – це можливість із невизначеним результатом випадкових подій в економічних відносинах, процесах і суспільстві.

Господарський ризик в економіці має об'єктивно-суб'єктивний характер.

Ризик – ситуаційна характеристика діяльності суб'єкта господарювання і пов'язана станом невизначеності.

Ризик-менеджмент – система оцінки ризику, управління ризиком і фінансовими відносинами, що виникають у процесі бізнесу.

Об'єктом управління в ризик-менеджменті виступають ризикові вклади капіталу та економічні відносини між господарюючими суб'єктами в процесі реалізації ризику.

У сучасній теорії ризикології визначення об'єктів класифікації ризиків здійснюють за схемою:

$$C \Rightarrow A \Rightarrow B, \quad (1.3)$$

де С – причини і джерела ризикових подій;

А – ризикові події;

В – їхні наслідки.

Класифікація ризиків повинна здійснюватись за причинами, джерелами і результатами їх наслідків.

Джерела виникнення ризиків: господарська діяльність, особистість, політична ситуація, природні явища. За масштабом джерел виникнення ризику розглядають на рівні: країни; регіону; галузі; підприємства.

За результатами наслідків усі ризики в економіці поділяють на: виправдані (чисті) і невинуватені (спекулятивні). До чистих ризиків належать: природні, політичні, торги. До спекулятивних ризиків належать: фінансові, комерційні, ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей, інвестиційні.

Ризики суб'єкта господарювання: надзвичайні (природно-географічні, демографічні, суспільно-політичні) і звичайні (операційної діяльності,

фінансової діяльності, інвестиційної діяльності). Ризики операційної діяльності: ризики основної діяльності (пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції) та ризики іншої операційної діяльності. Ризики основної діяльності: виробничої, збутової, управління.

Ризики в управлінні – це ризики в прийнятті управлінських рішень, що здійснюються в умовах невизначеності (як приклад: маркетингові, ділові, підприємницькі та інші ризики). Крім того, є ризики систематичні й несистематичні.

Прийняття рішення передуює аналіз ризику. Існуючі методи аналізу ризику традиційно поділяються на якісні та кількісні. Превалюють кількісні, що полягають в оцінці ступеня імовірності окремого виду господарського ризику та визначення можливих фінансових втрат: імовірнісно-статистичного, метод зон ризику (зона ризику – діапазон втрат), метод експертних оцінок, аналітичний.

Цілеспрямовані дії з обмеження ризику мають назву управління ризиком, а стратегію і тактику в управлінні ризиком називають ризик-менеджментом. Практикою менеджменту розроблено методи управління ризиком (рис. 1.24).

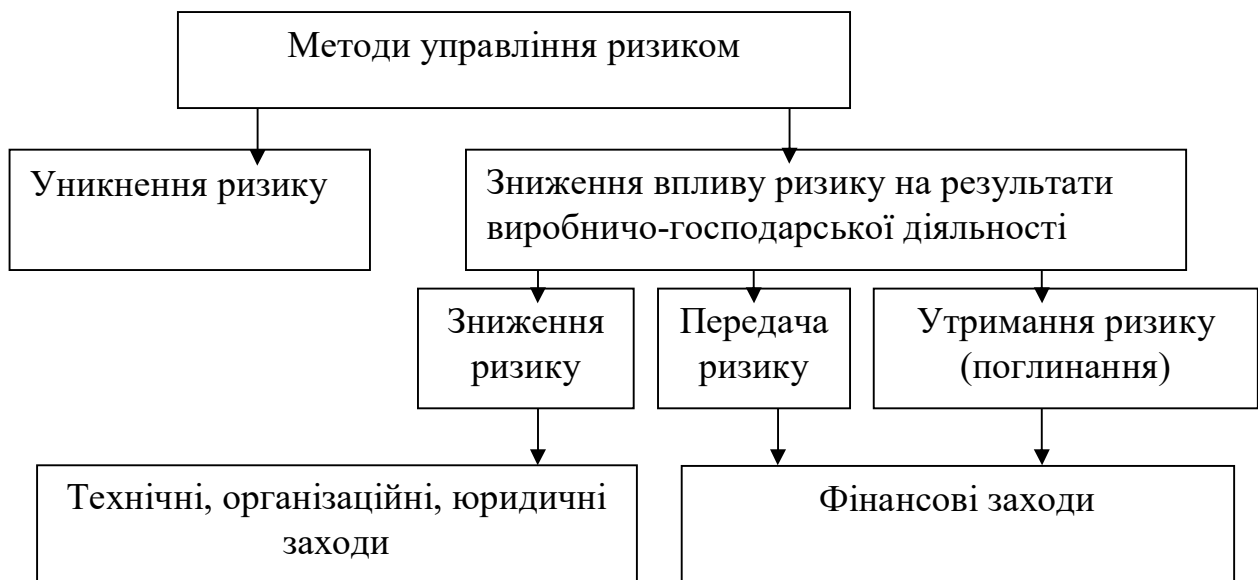


Рисунок 1.24 – Схема методів управління ризиками

Для зниження ступеня (оптимізації) ризику використовують наступні методи (способи): зовнішні (розподіл ризику та зовнішнє страхування) та внутрішні (лімітування, диверсифікація, створення резервів, запасів, здобуття додаткової інформації).

Найбільш розвинуті процеси управління ризиком: ризикозахищеність у надзвичайній діяльності підприємства (страхування), ризикозахищеність фінансової діяльності підприємства (фінансова стійкість та метод зон), ризикозахищеність інвестиційної діяльності підприємства, ризикозахищеність основної діяльності підприємства (метод аналізу ієрархії – з вершини та дискримінації порівняльних міркувань), ризикозахищеність управлінської діяльності. Управлінська поведінка в умовах ризику базується на таких принципах: а) не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал; б) необхідно завжди пам'ятати про наслідки ризику; в) не можна ризикувати великим заради малого; г) позитивне рішення приймають тільки в разі відсутності сумнівів, якщо вони є – варто приймати негативне рішення.

1.8 Конкурентна політика організації

Ринкова конкуренція є системою відносин між економічно самостійними виробниками (продавцями) товарів або послуг. Головною рушійною силою ринкової економіки є конкуренція. Конкуренція (від латинської *competencia*) – зіткнення в результаті яких-небудь дій, економічне суперництво, боротьба за споживача. У конкурентній боротьбі існує дві сфери впливу: товар і споживач. Сутність конкуренції знаходить свій прояв у найважливішій характеристиці – конкурентоспроможності. Як економічна категорія конкурентоспроможність означає здатність суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні визначених цілей на конкурентному ринку.

Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, і мають різні інтерпретації залежно від об'єкта, до якого вони застосовуються (рис. 1.25)

Конкурентоспроможність товару – здатність відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. **Конкурентоспроможність фірми** – можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. **Конкурентоспроможність економіки** – розглядають як концентроване, комплексне вираження можливостей, реалізованих у товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим товарам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

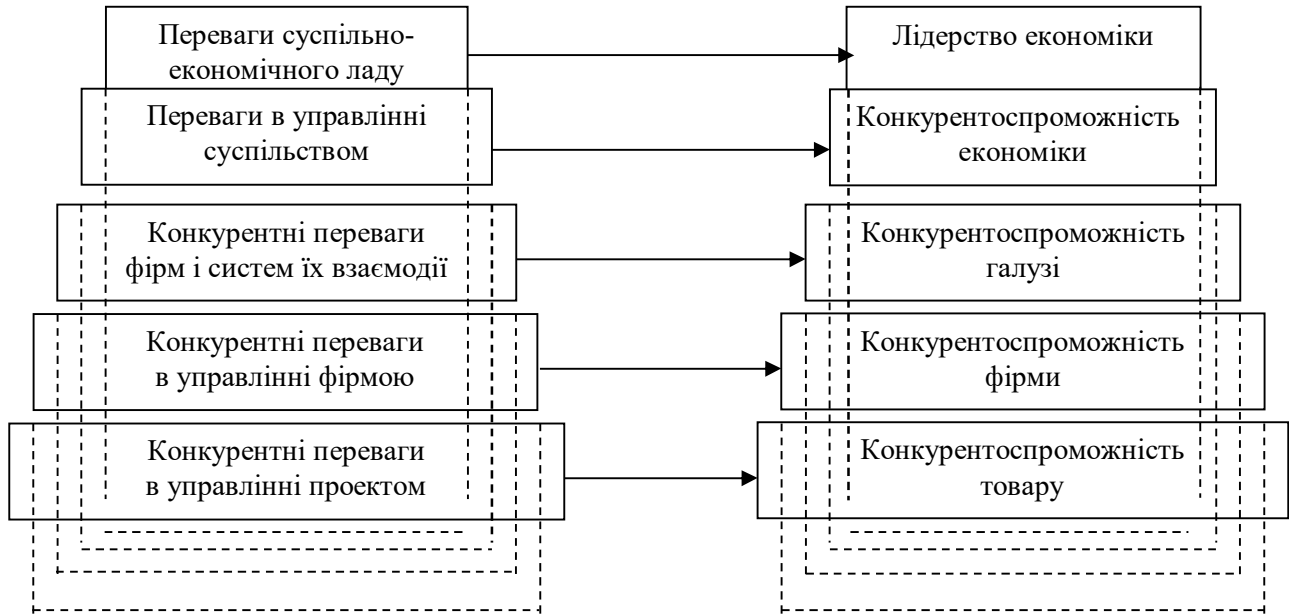


Рисунок 1.25 – Узгоджені піраміди ієрархічних структур конкурентних переваг і конкурентоспроможності

Стратегія конкуренції є комбінацією кінцевої мети фірми і засобів, якими вона прагне досягти своєї мети (рис. 1.26).

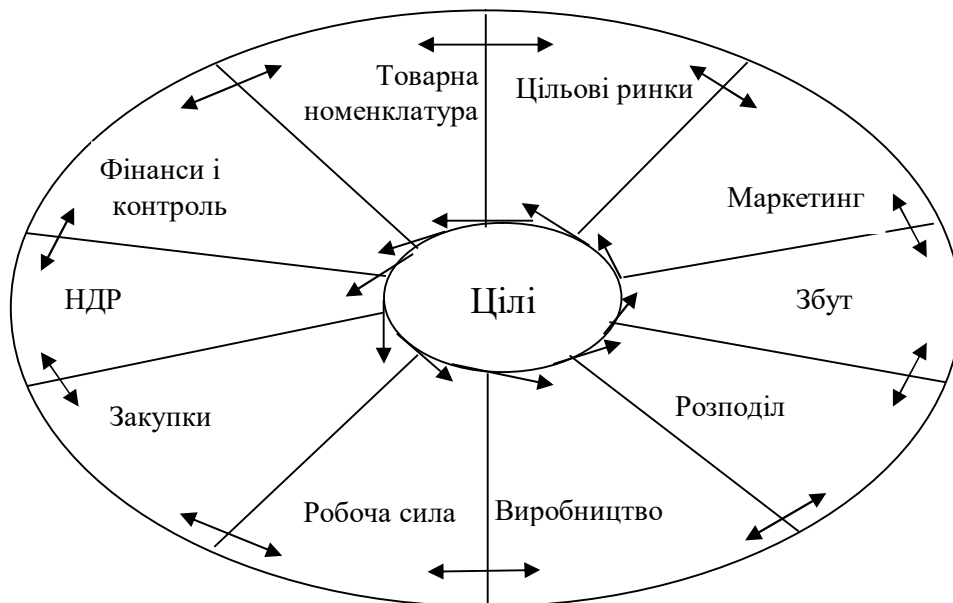


Рисунок 1.26 – Колесо стратегії конкуренції (цілі; визначення політики конкуренції; досягнення прибутку; зростання частки ринку та інші)

Поняття конкурентоспроможності товару, фірми, країни базування – взаємопов'язані. У подальшому розгляді теми визначать, що

конкурентоспроможність товару (послуги) є умова конкурентоспроможності фірми, а конкурентоспроможність фірми є умова конкурентоспроможності галузі, а далі – конкурентоспроможності національної економіки в цілому.

Існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності:

- за територіально-географічною ознакою;
- за масштабом економічних об'єктів (товар, фірма, галузь, національна економіка);
- за часовим проявом (поточна, на визначену дату, на перспективу).

Крім того, формування стратегії конкуренції передбачає врахування чотирьох основних факторів, які визначають межі успішної діяльності компанії (рис. 1.27).



Рисунок 1.27 – «Поле» формування стратегії конкуренції

Однією з найвідоміших у світовій науці концепції галузевої конкуренції є теорія п'яти сил конкуренції М. Портера. Він виходить з того, що прибутковість та привабливість галузі і фірми визначають не характером продукції і не рівнем технології, яку використовують, а структурою галузі,

тобто основними конкурентними силами (рис. 1.28).

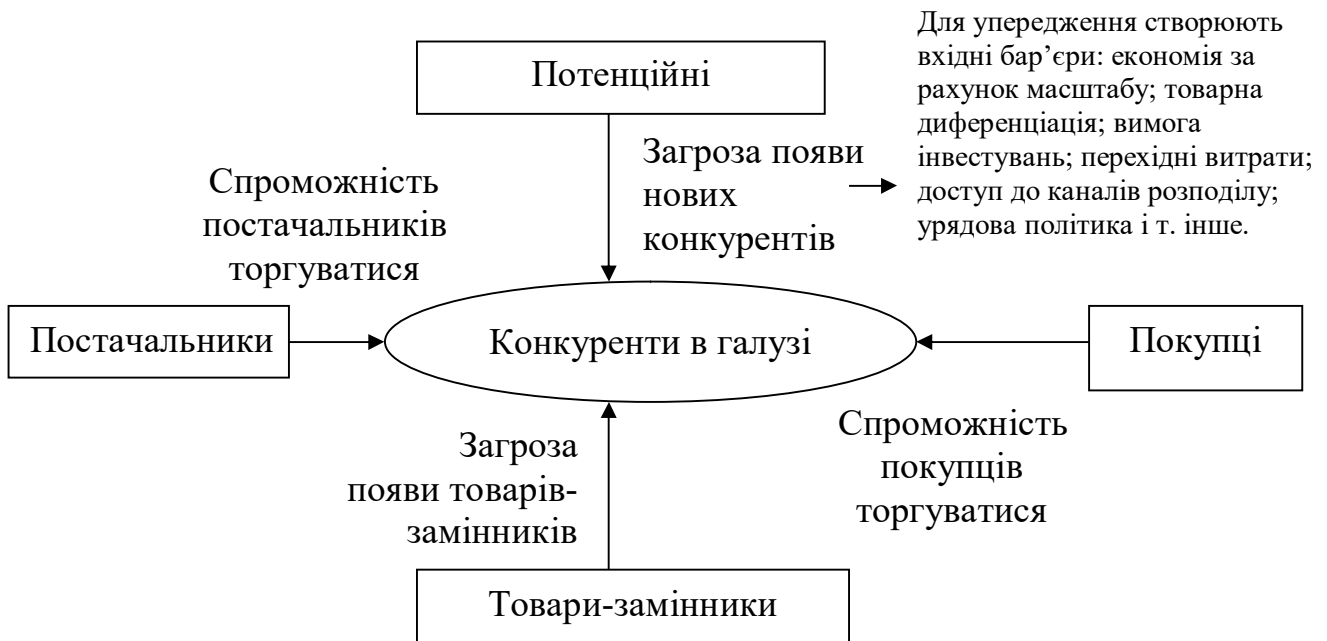


Рисунок 1.28 – П'ять сил конкуренції за М. Портером

Типи конкурентів характеризує матриця «товари-конкуренти».



Рисунок 1.29 – Типи конкурентів

Стратегію конкуренції описують як наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції, і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми.

Потенційно успішні загальні стратегічні підходи: найменші сукупні витрати, диференціація, зосередження.

Варіанти стратегічного вибору фірми можуть відрізнятися за наступними стратегічними показниками: спеціалізація, ідентифікація марки, прямий та непрямий маркетинг, підбір каналу розподілу, якість виробу, лідерство в технології, вертикальна інтеграція, становище за рівнем витрат, сервіс, цінова політика, важелі впливу, відносини з батьківською компанією, відносини з урядом тощо.

В умовах переходу до ринкової економіки все більше і більше фірм віддають перевагу якості, а через неї – впливають на конкурентоспроможність. Проте варто пам'ятати, що конкуренція – найбільш ефективний і найдешевший метод економічного контролю, зокрема і якості. Фірми самі розробляють методи управління якістю, але все ж таки перевагу надають економічним методам: державному регулюванню, сприянню розвитку конкуренції, антимонопольному законодавству, створенню ефективного механізму правового захисту національних споживачів.

Таким чином, державне регулювання є обов'язковим при розробленні методів управління якістю. Але особливе місце займає недобросовісна конкуренція та захист від неї (чинним законодавством України окреслено обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності). Недобросовісну конкуренцію здійснюють у трьох напрямках: перший – пов'язаний з типовим виробництвом «під фірму»; другий – з неправдивою інформацією, що може зашкодити діловій репутації чи власності; третій – пов'язаний з комерційною і державною таємницею.

Методологічні засади визначення конкурентоспроможності

Забезпечення конкурентоспроможності продукції на належному рівні передбачає рівень її кількісної оцінки. Відправним моментом оцінки конкурентоспроможності будь-якого товару є формулювання мети дослідження. Після вибору продуктів, за якими проводять аналіз, на основі вивчення ринку і вимог покупців визначають номенклатуру параметрів, що беруть участь в оцінці. Причому, при аналізі повинні використовувати ті ж критерії, якими оперує споживач, вибираючи товар.

Співставлення проводять з двома групами параметрів: технічними (призначення, ергономічні, естетичні й нормативні) і економічними (повні витрати, які складаються з витрат придбання і споживання).

Таким чином, конкурентоспроможність оцінюють шляхом співставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами, необхідними споживачу, чи з параметрами виробу-зразка.

Для оцінювання конкурентоспроможності використовують

диференціальний, комплексний та змішаний методи. У загальному вигляді конкурентоспроможність може бути визначена за формулою:

$$K = \frac{E_{KF}}{C_{СПОЖ}} \rightarrow \max, \quad (1.4)$$

де K – конкурентоспроможність;

E_{KF} – корисний ефект;

$C_{СПОЖ}$ – ціна споживання (витрати на придбання та експлуатацію).

Для товарів народного споживання головними (на підставі яких визначають конкурентоспроможність) є споживчі властивості (естетичні, екологічні, безпека, зберігання, транспортування, за призначенням тощо). Для непродовольчих товарів – соціальні властивості, функціональні, експлуатаційні, екологічні, ергономічні тощо.

Значну роль у підвищенні конкурентоспроможності товару відіграють: реклама, пропаганда, інформація та інші фактори комплексу маркетингу. Але завжди конкурентоспроможність товару визначають як ступінь відповідності його характеристики до вимог певної цільової аудиторії даного ринку, за допомогою одиничних та групових параметричних індексів, для одиничних:

$$C_i = \frac{P_i}{P_{i \text{ баз.зразк.}}}, \quad (1.5)$$

де C_i – одиничний індекс, розрахований за i -м параметром;

P_i – i -й параметр оцінювання товару;

$P_{i \text{ баз.зразк.}}$ – аналогічний параметр базового зразка порівняння.

для групових:

$$I_{gp} = A_i \cdot r \cdot N, \quad (1.6)$$

де I_{gp} – груповий індекс параметрів;

A_i – питома вага i -го параметру;

N – кількість параметрів;

r – параметр i -го товару.

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховують за формулою (1.7):

$$I = \frac{I_{гр.спож.}}{I_{гр.ек.}}, \quad (1.7)$$

де $I_{гр.спож.}$ – груповий параметричний індекс споживчих параметрів продукції;

$I_{гр.ек.}$ – груповий параметричний індекс економічних параметрів.

Наведений метод розрахунку – комплексний. Диференційований метод базується на порівнянні одиничних параметрів окремо взятого продукту, а змішаний – на спільному використанні одиничних та інтегральних показників. Крім зазначених, використовують також експертні методи.

Фірма не може бути конкурентоздатною, якщо її товар не має збуту, але конкурентоздатність товару не є вирішальним фактором для оцінки рівня конкурентоздатності підприємства. По-перше, конкурентоздатність продукції оцінюють у часовому проміжку, що дорівнює життєвому циклу товару, а фірми – життєвому циклу фірми. По-друге, конкурентоздатність продукції розглядають окремо по кожному його виду, а підприємства – охоплює всю наявну номенклатуру продукції. По-третє, рівень конкурентоздатності підприємства визначає само підприємство, а товару – споживач.

Фактори конкурентоздатності фірми: зовнішні (макрооточення і безпосереднє оточення) та внутрішні (мікросередовище фірми), які деталізуються в залежності від багатьох конкретних обставин.

Оцінка конкурентоспроможності фірми може проводитись різними методами: метод різниць, рангів, балів, еталону. Існують декілька методологічних підходів до визначення конкурентоспроможності фірми: метод рівноваги фірм і галузі, структурно-функціональний метод, метод «профілів» і якості, матричний метод.

1.9 Управління ефективністю діяльності підприємства

У найбільш загальному вигляді підприємство розглядають як об'єкт управління.

Завдання раціоналізації структур управління:

- 1) аналіз (діагностика) існуючих структур управління;
- 2) синтез (проекування) структур управління.

Застосування тієї або іншої структури управління обумовлено низкою

факторів, визначальними з яких є: характер і рівень мінливості внутрішнього й зовнішнього середовищ фірми та специфіка її діяльності.

Фактично, управління фірмою має два режими роботи:

- 1) стратегічне управління;
- 2) оперативне управління.

Їхнє співвідношення потребує різні стилі організаційної поведінки: від виробничої до підприємницької. Виробничий стиль орієнтований на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки. Підприємницький – на безперервні зміни досягнутого стану. Але не тільки переважний тип діяльності визначає організаційний стиль поведінки, але й багато інших факторів, які реалізуються в реакції фірми на зміни. Розрізняють чотири основні реакції: виробничу, конкурентну, інноваційну, підприємницьку.

Перший крок аналізу діючої структури управління фірмою полягає в ідентифікації існуючої системи управління. Потім визначають переважні методи й структури управління, які б задовольняли потреби фірми в найближчі 5–7 років (зокрема й для кожної стратегічної зони господарювання (СЗГ)). Для чого використовуємо середньовагову величину індексу нестабільності (питому вагу СЗГ у загальному обсязі прибутку фірми множимо на показник інтенсивності конкуренції в СЗГ). Середньоваговий індекс нестабільності визначає і переважну структуру управління.

Після визначення переважної структури управління фірмою стоїть завдання створення моделі ефективної системи управління, наповнення її блоками, що відповідальні за виконання конкретних функцій управління. Їхня взаємодія й повинна забезпечити ефективне виконання завдань управління фірмою.

Одиницею оргструктури є структурний модуль. Моделювання взаємодії структурних модулів відображає організаційно-економічні умови перетворень ресурсів у корисні результати з визначенням сфери відповідальності й характеру ухвалених ним постанов.

Система виміру ефективності функціонування підприємства є достатньо складною, тому що вона відображає, з одного боку, рівень досягнень її інтересів і мети, а з другого – її внесок у досягнення мети системи більш високого рівня, яка визначає для підприємства завдання, що впливають із її потреб. Крім того, економічна ефективність припускає не тільки економію, але й оптимальні пропорції між трьома напрямками використання коштів: на матеріальне забезпечення і проведення ремонтних робіт, на зарплату працівників, на управління.

Багатокритеріальна оцінка системи виміру ефективності

функціонування підприємств використовує сім основних критеріїв: дієвість, економічність, якість, прибутковість (доходи/витрати), продуктивність, умови роботи, впровадження нововведень.

Виділяють чотири основні групи, що відображають головні напрямки оцінки ефективності:

- 1) мета, стратегія, політика і цінності;
- 2) фінанси;
- 3) виробництво;
- 4) споживчий результат і екологія.

Необхідно визначити комплексність оцінки ефективності, а також динамічний характер критеріїв оцінки функціонування підприємств.

Аналіз головних факторів економічності підприємств передбачає детальний аналіз компонентів: джерела доходів, основні статті витрат, прибуток, збитки.

Таким чином, підвищення ефективності роботи підприємств є важливим завданням менеджменту. Ефективність означає співвідношення витрат і результатів. Під ефектом розуміють результат заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва. Ефективність виробництва – об'єктивна економічна категорія. Виявляється в різних формах на окремих стадіях виробничого процесу від впровадження різних організаційно-технічних заходів. Необхідно розглядати ефективність виробництва в різних аспектах, відповідно: до сфери застосування, рівня матеріального виробництва, об'єкта визначення та методів розрахунку.

За сферою застосування розрізняють загальну, локальну й часткову ефективність. За рівнем виробництва ефективність буває народногосподарська та госпрозрахункова. За об'єктами визначення розрізняють ефективність: діючого виробництва на всіх його рівнях, капітальних вкладень, розвитку науки і техніки, зовнішньоекономічних зв'язків, охорони навколишнього середовища. За призначенням і методами розрахунку розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність.

Підвищення ефективності управління залежить від факторів, які можуть бути систематизовані за різними признаками: за змістом (організаційні, економічні, технічні, фізіологічні та соціально-психологічні фактори); за формою впливу (фактори прямого та непрямого впливу); за протягом впливу (фактори короткотермінового та довготривалого впливу); за ступенем формалізації (кількісні, які вимірюються та які не вимірюються).

Критерії ефективності – це показник, який виражає головну міру бажаного результату. За критерій економічної ефективності діяльності

підприємства доцільно приймати максимізацію прибутку виробництва та реалізації продукції за мінімальних видатків. Критерій ефективності управління визначають не тільки оптимальністю функціонування об'єкта управління, але й якістю праці в керуючій системі, екологічною та соціальною ефективністю.

Система показників оцінки економічної ефективності складається із: загальних та часткових показників (ефективності праці; підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень; підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів).

Загальні показники: зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі; виробництво продукції на 1 грн. витрат; собівартість; відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці; рентабельність; прибуток.

Показники ефективності праці: темпи росту продуктивності праці, економія чисельності працівників, зниження трудомісткості виробів, частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці.

Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів: матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції, витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн товарної продукції, відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції.

Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень: фондівдача – виробництво продукції на 1 грн середньорічної вартості основних виробничих фондів, виробництво продукції на 1 грн середньорічної величини нормованих обігових коштів, приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції, відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили, питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн приросту продукції, термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку.

Найбільш конструктивною (що відповідає вимогам сучасної перебудови механізму господарювання) є методологія ресурсно-потенціального підходу до оцінки ефективності системи менеджменту. Взаємозв'язок між потенціалом будь-якої соціально-економічної системи, рівнем і значенням його фактичного використання на часовому інтервалі визначають формулою:

$$ПМВ = ФВП + ДНП, \quad (1.8)$$

де $ПМВ$ – потенційні можливості виробництва;

$ФВП$ – фактичне значення його використання;

$ДНП$ – величина невикористаної частини потенціалу.

Якщо прийняти недовикористання потенціалу системи за 100 %, то втрати з вини об'єкта управління складуть 20–30 %, а інші припадають на суб'єкт управління, до того ж втрати за рахунок внутрішнього управління дорівнюють 40–50 %, а інші – за рахунок зовнішнього.

Абсолютну ефективність управління визначають формулою:

$$E_{ya} = \frac{ФВП}{ПМВ}, \quad (1.9)$$

де E_{ya} – абсолютна ефективність управління.

У загальному вигляді ефективність функціонування системи (E_C) визначають за формулою:

$$E_C = f(ПМВ - ФВП) \Rightarrow \max \quad (1.10)$$

До потенційних можливостей зараховують: кадри, фінанси, засоби виробництва, інформаційні ресурси, організаційний та інноваційний потенціал, інфраструктуру ринку, будівельний і транспортний потенціал тощо [4].

Для забезпечення складних, скоординованих ефективних дій потрібні сучасні, компетентні менеджери – системні професіонали. Компетентність (K) можна представити у вигляді функціональної залежності від складових її елементів:

$$K = f(K_1, K_2, K_3, K_4, K_5, K_6, K_7), \quad (1.11)$$

де K_1 – інноваційно-підприємницька складова;

K_2 – техніко-технологічна складова;

K_3 – економічна складова;

K_4 – організаційна складова;

K_5 – соціально-політична складова;

K_6 – маркетингова складова;

K_7 – компетентність системного аналітика.

Критерієм оцінки управлінської праці є її ефективність:

$$E_{уп} = \frac{\text{Ефект (результат управлінської праці)}}{\text{Витрати управлінської праці}} \quad (1.12)$$

Результат управлінської праці виражають не тільки економічним, але й соціальним ефектом.

Для оцінки ефективності управління використовують показники: трудові, вартісні, інформаційні, технічні й технологічні. Найбільш загальні із них – оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління. Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність виконання наказів, постанов та розпоряджень вищих керівників. Оптимальність системи управління характеризують рівнем застосування сучасних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації й децентралізації управління, керованістю підприємства тощо.

Діагностика управління організацією

Діагностика – вивчення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, пошук у них слабких ланок.

Діагностика – це процес, який здійснюють у часі й просторі. За допомогою діагностики встановлюють діагноз об'єкта дослідження і визначають заходи, спрямовані на налагодження роботи всіх складових елементів системи і способів їхньої реалізації.

Основні вимоги до діагностичного дослідження: аутогенність; об'єктивність, точність.

Методи діагностики: аналітичні, експертні, динамічного програмування, лінійного програмування тощо.

Діагностика в управлінні: елемент регулярного менеджменту, елемент превентивної санації, кризового стану.

Типи діагностики: діагностика, що встановлює відхилення від норми; що дозволяє визначити належність до конкретного питання; що дозволяє оцінити об'єкт, як сукупність ознак.

Види діагностики: експрес-діагностика, загальна, комплексна, системна елементів системи.

У процесі управлінського консультування необхідне застосування діагностики: управлінської, економічної, оперативної, стратегічної та бізнес-діагностики. Можуть бути виділені функціональні напрями діагностики.

Етапи діагностики: якісна ідентифікація об'єкта (встановлюють належність об'єкта до визначеного класу чи групи об'єктів); кількісна ідентифікація об'єкта (виявляють відмінність об'єкта від об'єктів свого класу через порівняння його фактичних параметрів з базовими).

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. У яких трьох значеннях вживають поняття «організація»? Чим відрізняються «система» від «організації»?
2. Охарактеризуйте важливість зворотного зв'язку для функціонування організацій.
3. Проаналізуйте концепцію системного підходу в менеджменті підприємства.
4. Розкрийте функції та особливості державного регулювання діяльності підприємства на сучасному етапі.
5. Розкрийте поняття «стратегічний потенціал» підприємства.
6. Розкрийте поняття «конкурентний статус підприємства».
7. Охарактеризуйте фази фундаментальних змін в організаціях ХХ століття. Розкрийте принцип політики змін «вікна можливостей».
8. Чому ідея є відправною точкою, з якої починають власну справу? Назвіть ідею, яка (на Вашу думку) є перспективною для власного бізнесу.
9. Якими шляхами можна започаткувати власну справу?
10. Як створюється статутний фонд підприємства?
11. Як припиняється діяльність підприємства? Який порядок дії ліквідаційної комісії? Що таке «організована ліквідація»?
12. Які ситуаційні чинники впливають на проектування організації?
13. Охарактеризуйте бюрократичну модель організації.
14. Охарактеризуйте проектну структуру управління.
15. Порівняйте переваги та недоліки ієрархічних та адаптивних структур управління.
16. Розкрийте сутність процесу управління та його складових.
17. За якими підходами здійснюється структуризація? Розкрийте переваги та недоліки спеціалізації.
18. Охарактеризуйте складові частини звітності як елемента організаційної діяльності.
19. Обґрунтуйте необхідність координації в організації.
20. Розкрийте сутність структури управління та охарактеризуйте взаємозв'язки елементів управління.
21. Розкрийте сутність моделей організації як об'єктів управління.
22. Охарактеризуйте підприємства, що засновані на загальнодержавній, комунальній, приватній, колективній власності.
23. Охарактеризуйте організаційно-правові форми господарювання

підприємств.

24. Охарактеризуйте основні форми об'єднань підприємств.
25. Охарактеризуйте особливості спільного підприємства.
26. Розкрийте підходи до поняття «фінансовий механізм».
27. Розкрийте сутність фінансової стратегії підприємства.
28. Охарактеризуйте фактори, що впливають на вибір стратегії

розподілу.

29. Розкрийте сутність вертикальних маркетингових систем.
30. Охарактеризуйте функціональний та кваліфікаційний поділ праці.
31. Які завдання не рекомендують делегувати? Обґрунтуйте відповідь.
32. Розкрийте поняття кризи. Наведіть приклад наслідків кризи.
33. Охарактеризуйте внутрішні та зовнішні фактори розвитку кризових

явищ.

34. Розкрийте суть сутність принципів антикризового управління.
35. Охарактеризуйте функції антикризового управління.
36. Розкрийте сутність господарського ризику в управлінні

підприємством.

37. Наведіть класифікацію ризиків за причинами та джерелами ризикових подій.

38. Опишіть призначення аналізу ризику та його основні методи.
39. Розкрийте сутність управління ризиком і його основні методи.
40. Надайте характеристику видам ризику, що виникають в збутовій

діяльності підприємства.

41. Розкрийте поняття «конкуренція» і «конкурентоспроможність», «конкурентна перевага».

42. Охарактеризуйте методи, які призначені для оцінки конкурентоспроможності.

43. Охарактеризуйте основні критерії та напрямки оцінки конкурентоспроможності. Назвіть фактори конкурентоспроможності фірми.

44. Від яких факторів залежить ефективність роботи підприємства? Складові оцінки ефективності функціонування підприємства.

45. Охарактеризуйте поняття «ефект». Опишіть систему показників оцінки економічної ефективності.

46. Розкрийте сутність, мету та об'єкт діагностики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабарицька В. К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення тур продукту : навч. посібник / В. К. Бабарицька, О. Ю. Малиновська. – Вид. 2-ге, перероб. та допов. – Київ : Альтерпрес, 2008. – 230 с. – Серія «Бібліотека професійного менеджера». – ISBN 966-542-244-8.
2. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / П. І. Белінський ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – Київ : ЦУЛ, 2005. – 308 с.
3. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова ; Київ. економ. ін-т менеджменту – «Екомен». – 2-е вид., переробл. і допов. – Київ : Кондор, 2002. – 654 с.
4. Гавкалова Н. Л. Модель багаторівневого управління: регіональний рівень / Н. Л. Гавкалова // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 7. – С. 29–32.
5. Генри Р. Нив. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса / Генри Р. Нив ; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 370 с.
6. Гнедіна К. В. Економічна сутність поняття «стратегія» / К. В. Гнедіна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 6. – С. 233–237.
7. Господарський кодекс України (зі змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України, 2003. - №18, №19-20, №21-22. - С 144.
8. Дафт Ричард Л. Менеджмент / Дафт Р. Л. ; [пер. с англ.] – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2004. — 864 с.
9. Демб А. Корпоративне управління : Віч-на-віч з парадоксами / А. Демб, Ф. Ф. Нойбауер ; [пер. з англ.] – Київ : Основи, 1997. – 302 с.
10. Деревська О. Операційний ризик. Категорії та управління / О. Деревська // Вісник Національного банку України. – 2010. – № 9. – С. 42–43.
11. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дерлоу Дес ; [пер. з англ.] – Київ : Наукова думка, 2001. – 242 с.
12. Дзюбек І. Т. Економічна розвідка – новий необхідний інструмент управління підприємством / І. Т. Дзюбек // Банківська справа. – 2012. – № 4. – С. 110–118.

13. Діброва А. Д. Категорія «управління» як атрибут динамічних систем / А. Д. Діброва, Г. М. Чорний // Економіка АПК. – 2010. – № 7. – С. 122–127.
14. Дойль П. Менеджмент : стратегия и тактика / П. Дойль ; пер. с англ., под ред. Ю. Н. Каптуреского. – СПб : Изд-во «Питер», 1999. – 560 с.
15. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі : Новаторство і підприємництво: пер. з англ.— Київ : Україна, 1994. — 319 с.
16. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Технолог. школа бизнеса, 1994. – 200 с.
17. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента. / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 432 с.
18. Дудкіна К. А. Кластери як форма ринкової централізації : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.05.01 / К. А. Дудкіна : НАН України, Інститут світової економ. і міжнарод. відносин. – Київ : 2003. – 18 с.
19. Дункан Д. У. Основополагающие идеи в менеджменте : Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики ; пер. с англ. — М. : Дело, 1999. — 272 с.
20. Євдокименко В. К. Оцінка ефективності бюджетування в системі фінансових важелів управління в адміністративно-територіальних одиницях / В. К. Євдокименко, Е. О. Юрій, М. В. Карвацький // Регіональна економіка. – 2010. – № 3. – С. 195–199.
21. Жукова М. А. Менеджмент в туристическом бизнесе : учеб. пособие / М. А. Жукова. – 2-е изд., стер. – М. : Кнорус, 2006. – 192 с.
22. Забуранна Л. В. Еволюція парадигми управління підприємством / Л. В. Забуранна // Економіка АПК. – 2011. – № 9. – С. 133–138.
23. Завадський Й. С. Менеджмент : у 3-х т. : підруч. для студ. економ. спец. вузів. Т. 2 / Й. С. Завадський ; Європейський ін-т. – Київ : Вид-во Європейського ун-ту, 2003. – 640 с.
24. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм»» – №1282-IV від 18.11.2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.tourism. gov. ua](http://www.tourism.gov.ua).
25. Запорожець О. Ф. Концептуальні домінанти митно-податкового адміністрування в Україні / О. Ф. Запорожець // Економіка та держава. – 2012. – № 8. – С. 73–76.
26. Затонацька Т. Г. Зарубіжний досвід застосування проектного менеджменту у сфері державного управління / Т. Г. Затонацька, О. А. Шиманська // Фінанси України. – 2011. – № 2. – С. 106–116.

27. Зорин І. В. Менеджмент туризму. Туризм и отраслевые системы : учебник / І. В. Зорин, А. І. Зорин, Т. А. Ирисова и др. / Под ред. В.А.Квартальнова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 272 с.

28. Зорин І. В. Менеджмент туризму. Туризм как вид деятельности : учебник / І. В. Зорин, Г. П. Каверина, В. А. Квартальнов и др. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.

29. Зуб Д. С. Стратегічне планування: вітчизняна практика та напрями вдосконалення / Д. С. Зуб // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 1. – С. 36–40.

30. Йонас Ганс Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації / Йонас Ганс : [пер. з нім.]. – Київ : Лібра, 2001. – 400 с.

31. Кабушкин Н. І. Менеджмент туризму : учебник / Н. І. Кабушкин. – Изд. 4-е, стереот. – Минск : Новое Знание, 2004. – 408 с. – ISBN 985-475-040-X.

32. Кабушкин Н. І. Основы менеджмента : учеб. пособ. для вузов / Н. І. Кабушкин. – 5-е изд. стер. – Минск : Новое знание, 2002. – 335 [1] с.

33. Кемпбелл Д. Стратегічний менеджмент : Підручник / Д. Кемпбелл. – М., 2003. – 336 с.

34. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму : підручник / В. К. Кіптенко. – Київ : Знання, 2010. – 502 с. – ISBN 978-966-346-800-6.

35. Коллінз Дж. От хорошего к великому / Коллінз Дж. – Санкт-Петербург, 2004. – 304 с.

36. Колодий Н. А. Экономика ощущений и впечатлений в туризме и менеджменте : Учебное пособие / Н. А. Колодий. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 326 с.

37. Кондо Й. Управление качеством в масштабах компании: становление и этапы развития / Й. Кондо ; пер. с англ. Е. П. Маркова, И. Н. Рыбаков. – Київ : «АДЕФ-Украина», 2007. – 256 с.

38. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 496 с.

39. Культура менеджмента (социально-психологические аспекты) : монография / [Гончаров В. Н., Радомский С. И., Радомская М. С., Додонов О. В. и др.] – Донецк : СПД Куприянов В. С., 2007. – 210 с.

40. Курс МВА по менеджменту / Под редакцией Аллена Р. Коэна. – СПб. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 512 с.

41. Кучеренко В. Р. Управління діловими проектами : навч. посіб. для студ. вузів / Одес. держ. екон. ун-т ; В. Р. Кучеренко, О. С. Маркітан. – Київ :

ЦУЛ, 2005. – 280 с.

42. Лоза Р. Р. Зарубіжний досвід організації адміністративно-територіального устрою: уроки для України / Р. Р. Лоза // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 11. – С. 74–78.

43. Мамонтова Н. А. Управління вартістю компанії: теоретико–методологічні аспекти / Н. А. Мамонтова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8. – С. 135–139.

44. Международный менеджмент/ Под ред. Пивоварова С. Э., Тарасевича Л. С., Майзеля А. И. – СПб: Питер, 2001. – 576 с.: ил. – ISBN 5-318-00222-6.

45. Менеджмент для бакалаврів: підручник: у 2 т. / за ред. О.Ф. Балацького. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2009. – 605 с.

46. Менеджмент для магистров: учебное пособие / под. ред. А. А. Епифанова, С.Н. Козьменко. – Сумы : Университетская книга, 2003. – 762 с. – серия Мастер-класс. – ISBN: 966-680-056-X.

47. Менеджмент для магистрів: підручник: у 2 т. / за ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2011. – 800 с.

48. Менеджмент туризма / ред. кол. В. А. Квартальнов, И. В. Зорин, П. А. Виноградов. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 336 с. – ISBN 5-279-02446-5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. – М. : Дело, 1998. – 704 с.

49. Михайленко С. В. Бюджетний менеджмент: визначення, принципи, функції / С. В. Михайленко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 223–229.

50. Наука управляти : з історії менеджменту / Упоряд. І. О. Слепов : пер. з рос – Київ : Либідь, 2002. — 304 с.

51. Ньюстром Джон В. Организационное поведение / Джон В. Ньюстром, Кейт Дэвис : [пер. с англ.] – СПб. : Изд. “Питер”, 2000. – 448 с.

52. Оболенський О. Ю. Модель регіональної соціально–економічної системи як інструмент аналізу та управління регіональним розвитком / О. Ю. Оболенський, Ю. Г. Королук // Економіка та держава. – 2010. – № 1. – С. 90–94.

53. Опрятний С. М. Глобалізація як механізм державного управління з погляду зарубіжних дослідників / С. М. Опрятний // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2011. – № 2. – С. 125–128.

54. Орбан-Лембрик Л. Е. Основы психологии управления : монографія / Орбан-Лембрик Л. Е. – Івано-Франківськ : Плай, 2002. – 426 с.

55. Организационная психология / под ред. П. К. Власова, С. А. Маничева, Г. В. Суходольского. – Харьков : Изд-во «Гуманитарный центр», 2008. – 480 с.
56. Орленко С. С. Система бюджетування як інструмент ефективного управління фінансовою діяльністю підприємств / С. С. Орленко // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 10. – С. 62–65.
57. Парсяк В. Н. Управління бізнес-процесами – інструмент підвищення ефективності організацій / В. Н. Парсяк // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 7. – С. 131–138.
58. Педченко Н. С. Інструментарій інформаційної системи управління потенціалом розвитку підприємства / Н. С. Педченко // Економіка та держава. – 2010. – № 6. – С. 55–59.
59. Писарюк С. Н. Основы управления экономической эффективностью операционной деятельности / С. Н. Писарюк // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8. – С. 145–149.
60. Робинс Стефан П. Основы менеджменту. / Стефан П. Робинс // Пер. с англ. – Київ: Основи, 2002. – 800 с.
61. Сабадош Г. О. Сучасні підходи до адміністративного менеджменту державних організацій [Електронний ресурс] / Г.О. Сабадош, О.В. Усенко. — Режим доступу: http://www.confcontact.com/2012_10_04/gu1_sabadosh.htm.
62. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Тейлор Ф. У. : [пер. с англ.] – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.
63. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Змерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Контроллинг, 1992. – 351 с.
64. Философский энциклопедический словарь / Под ред. Л. Ф. Ильичева. – М.: Сов. Энциклопедия, – М., 1983. – 954 с.
65. Фишер Д. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Д. Фишер, У. Юри. : [пер. с англ.]. – М. : Наука, 1990. – 158 с.
66. Черепков С. Т. Технічне регулювання та підтвердження відповідності в Україні: підручник / С. Т. Черепков, С. І. Кондрашов, М.М. Будьоний [та ін.] – Х.: Вид-во «Підручник НТУ «ХПІ», 2010. – 440 с.
67. Чорний Г. М. Управління : семасіологічний і функціональний аналіз : [наук. вид.] / Г. М. Чорний, М. П. Ястреб, І. Г. Нестеров ; рец. Л. В. Романова, В. П. Горьовий. – Київ : НУБіП, 2009. – 64, [2] с.
68. .Eyre C. Mastering Basic Management. MacMillian press, UK. 1993. – 849 с.
69. McGowen До. SADT (Structure Analysis and Design Technique), USA, 1992. – 1235 с.

РОЗДІЛ 2

МЕНЕДЖМЕНТ СЕКТОРА ТУРИЗМУ

2.1 Сектор туризму як система

Принцип І Гаазької Декларації визначає, що туризм включає всі вільні переміщення людей від місця їхнього проживання і роботи, а також сферу послуг, створену для задоволення потреб, що виникають у результаті цих переміщень. На часі важливе значення туризму для життя людей і сучасних суспільств підкреслюється його специфічною трансформацією у важливу форму використання вільного часу окремих осіб і основний засіб міжособистісних зв'язків і політичних, економічних і культурних контактів, що стали необхідними в результаті інтернаціоналізації всіх секторів життя націй.

Таким чином сукупність відносин і подій, що виникають у результаті туристської діяльності, формують сектор туризму як цілісну впорядковану систему, у якій туристські підприємства, організації, туристські регіони і дестинації активно взаємодіють із зовнішнім середовищем (рис. 2.1).

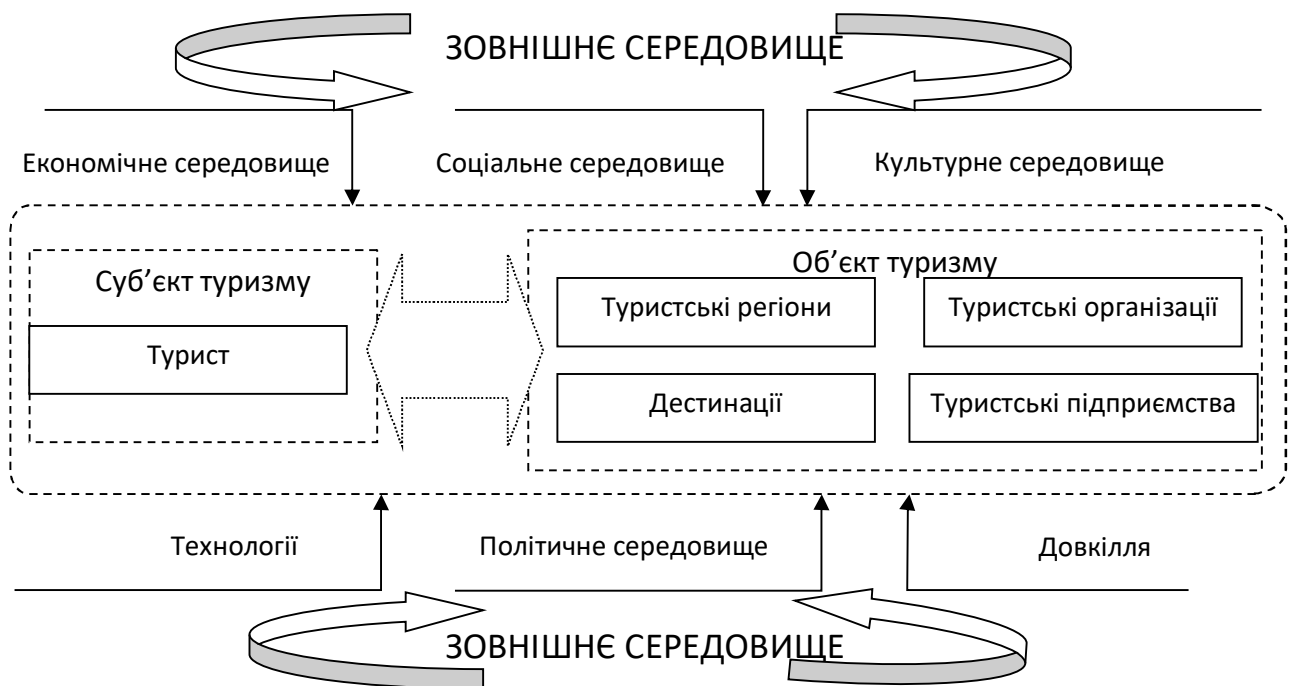


Рисунок 2.1 – Сектор туризму як відкрита система

Система туризму включає дві підсистеми (суб'єкт і об'єкт туризму), що активно взаємодіють у зовнішньому середовищі.

Суб'єкт туризму – це подорожуючий, тобто турист, який задовольняє свої запити та потреби шляхом споживання туристських послуг, що надаються об'єктом туризму.

Об'єкт туризму – це підприємства та організації сектору туризму, туристські регіони і дестинації з соціальною сферою та інфраструктурою, що представляють певну сторону економічних інтересів і відносин, у яких зосереджена або на які спрямована туристська діяльність. Таким чином об'єкт туризму – це певною мірою мета подорожі туриста (суб'єкта).

Залежність туризму і зовнішнього середовища є дуальною: економічне, політичне, культурне, соціальне середовище, довкілля і технології, з однієї сторони, впливають на рівень туристської активності, а з іншої, випробовують негативні та позитивні ефекти від туристської діяльності. Наприклад, туризм є активним у екологічно чистих дестинаціях, проте збільшення чисельності відвідувачів посилює ризики забруднення навколишнього середовища. Наявний взаємозв'язок між суб'єктом, об'єктом туризму і зовнішнім середовищем підкреслює відкритість системи туризму.

Активізація туризму генерує широкий спектр економічних, соціальних та екологічних результируючих ефектів. Впливи соціально-економічного середовища, довкілля, культури, політики, технологій на туризм не є тотожними й залежать від широкого спектру факторів прямого та опосередкованого впливу.

Економічне середовище ↔ туризм

У взаємодії економічного середовища і туризму розрізняють два вектори: вплив економіки на туризм і зворотній вплив туристської активності на (локальну, регіональну, державну) економіку.

Вплив економіки на туризм

Сприятлива економічна ситуація стимулює туризм. Так, збільшення реальних доходів населення зумовлює активізацію туристської діяльності; збіднення, неможливість накопичення й заощаджень, виняткове покриття населенням витрат на життєзабезпечення – зменшують чисельність домогосподарств, які передбачають у сімейному бюджеті витрати на подорожі.

Позитивним чинником впливу також є тенденції щодо більш рівномірного розподілу доходів у суспільстві. Наявний феномен

спостерігається з кінця XIX ст.

Суттєво впливає на рівень туристської активності стабільність національної валюти. Нестабільність валютного ринку, занижений курс національної валюти – здорожують подорожі резидентів країни за кордон, проте, формують сприятливі тенденції для розвитку в'їзного туризму. При цьому коливання обмінних курсів призводять до значної різниці цін на одні і ті самі туристські послуги.

Таким чином зростання реального доходу населення, рівномірний розподіл доходу, стабільне положення валюти та сприятлива кон'юнктурна ситуація – суттєво сприяють активізації туризму (рис. 2.2).

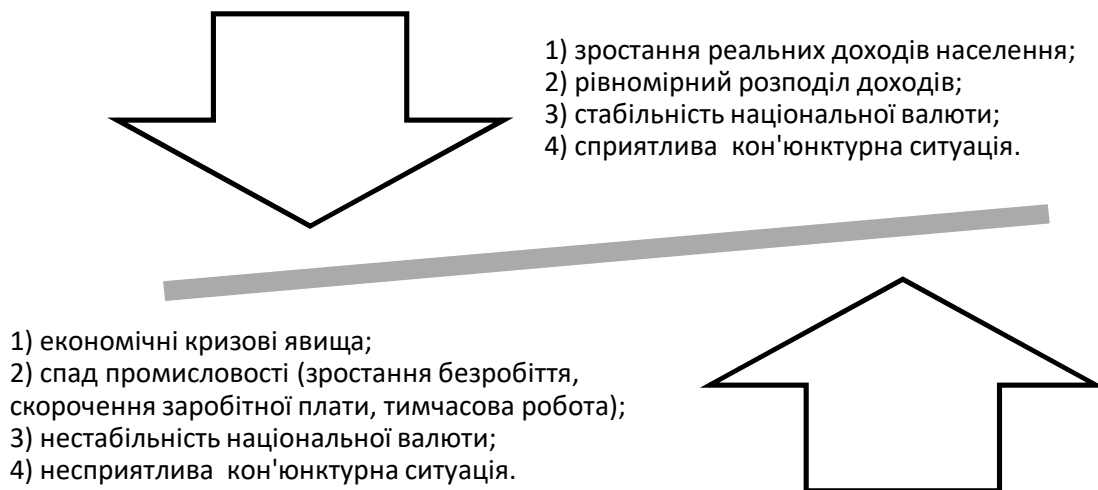


Рисунок 2.2 – Чинники позитивного і негативного впливу на туризм

Економічні кризові явища, спад промисловості (зростання безробіття, скорочення заробітної плати, тимчасова робота), нестабільність національної валюти, несприятлива кон'юнктурна ситуація – негативно впливають на туризм.

Вплив туризму на економіку (локальну, регіональну, державну)

Економічна ефективність туристської діяльності ґрунтується на принципі врахування споживчих витрат кожного з відвідувачів країни (регіону, дестинації), незалежно від мотивації поїздки, оскільки кожен відвідувач витрачає певні грошові кошти протягом перебування у країні (регіоні, дестинації) споживаючи товари та послуги різних галузей економіки, що позначається в цілому на економіці та соціальній сфері країни (регіону, дестинації).

Критерії економічних вигод країни (регіону) від розвитку туризму:

- особисті доходи (заробітна плата працівників туристичної та суміжних галузей, доходи власників);
- зайнятість (робочі місця в галузі туризму та суміжних галузях);
- комерційні доходи (валові надходження, що створюються завдяки витратам туристів, чистий прибуток підприємств туристичної та суміжних галузей);
- державні доходи (податки, збори, доходи державних підприємств);
- частка туризму у формуванні валового внутрішнього продукту;
- надходження іноземної валюти.

Позитивний вплив туризму на економіку держави відбувається лише в тому випадку, коли туризм у країні розвивається всебічно, тобто не перетворює економіку країни в економіку послуг. Інакше кажучи, економічна ефективність туризму припускає, що туризм у країні повинен розвиватися паралельно з іншими галузями народногосподарського комплексу.

Туризм безпосередньо бере участь у створенні національного доходу країни. Частка туризму в національному доході становить: у Німеччині – 4,6 %, у Швейцарії – 10 %. Сукупний внесок туризму в економіку країни включає як прямий, так і непрямий внесок.

Прямий вплив туризму на економіку країни (регіону, дестинації) – це результат видатків туристів на покупку послуг і товарів туризму. Гроші, витрачені туристами в місці перебування, створюють дохід, що призводить ланцюгову реакцію: видатки → доходи → видатки → доходи й так далі. Цей процес означає непрямий вплив туризму на економіку країни (регіону, дестинації). Туризм генерує вторинний попит на товари й послуги. Непрямий внесок туризму в економіку країни проявляється в ефекті повторення витрат туристів на покупку послуг і товарів у певний час і в певному місці. Цей ефект називається «ефект мультиплікації» або «мультиплікатор».

Розвиток туризму як діяльність генерує додатковий попит на товари та послуги, надбавне навантаження на інфраструктуру, що робить доцільним зіставлення інтегральних прямих і опосередкованих витрат та збитків з кумулятивними доходами. Прямі витрати в цьому контексті включають створення інфраструктури, підтримку її в робочому стані та управління населеним пунктом [1]. Таким чином зростання кількості відвідувань передбачає підвищення витрат на управління, оскільки з'являється необхідність у збільшенні штату співробітників в органах місцевого самоврядування і розвитку інфраструктури для обслуговування туристів. Крім того, зростання чисельності туристів на локальних територіях продукує

додані потреби у базових послугах (медичне обслуговування, забезпечення правопорядку, пожежна безпека тощо).

Потенційний ризик формує наявна ситуація значного розриву рівнів статків, тобто сьогодні доходи місцевого населення України нижчі, ніж у відвідувачів. Таким чином, туристи з великих міст та/ або іноземні туристи, що відвідують території, можуть ідентифікувати власні економічні інтереси; результиуючим ефектом наразі є отримання контролю або надбання місцевого бізнесу. У такий спосіб розвиток туризму може стати не тільки фактором зростання зовнішніх впливів, а й чинником підвищення вартості нерухомості. Крім того, унаслідок територіальної обмеженості країн Євросоюзу й наявності вільних незабруднених територій для розгортання подібного виду бізнесу на теренах України, іноземці мають потенційний інтерес щодо організації туризму за власними технологіями за умови проведення екологічно чистих продуктів не тільки для місцевого ринку, але і вивезення їх в країну походження.

Негативною є ситуація коли місцеві жителі не отримують вигод від розвитку туризму й починають шукати інші види діяльності, прикладання труда і форми використання території, отже, потенційним є певний відтік доходів від туристичного бізнесу на рівні самої території, територіальної громади або регіону в цілому [2]. Таким чином нагальною наразі є мінімізація відтоку коштів. Проте залежність локальної економіки від туризму робить її уразливою від зовнішніх чинників поза їхнім контролем.

Негативним ефектом розвитку туризму є результиуючі обмеження на користування ресурсами для місцевих мешканців територій, що зумовлює зниження рівня їхнього добробуту. Варто підкреслити, що певні ресурси не використовуються через їхню рекреаційну або природоохоронну значущість; комерційно значущі ресурси є втраченими для територіальної громади. Таким чином формується ситуація недовикористання ресурсів.

Розвиток туризму упереджує деградацію території як економічної системи, проте негативним результиуючим ефектом наразі є регрес, пов'язаний з туристським використанням території, наприклад, ерозія ґрунтів, забруднення вод, неспокій диких тварин, тобто, деградація навколишнього середовища.

Екологія ↔ туризм

Конференція ООН із питань навколишнього середовища (1972 р.) кардинально трансформувала уявлення щодо змін у природному середовищі від поняття про безпосередній збиток добробуту, через точку зору на

довкілля як на природний капітал, від якого залежить рівень задоволення потреб, до розуміння, що навколишнє середовище є природним оточенням [2]. Наразі межі розвитку довкілля визначаються не рівнем споживання ресурсів, а щаблем екологічних збитків.

Загальні положення чинних природоохоронних угод, що безпосередньо не пов'язані зі сферою туризму, рівно застосовні до туризму, як і до інших видів економічної діяльності. Угоди є основою узгодження та координації питань туризму з охороною і збереженням навколишнього середовища (наприклад, щодо якості води, збереження видів диких тварин, охорони екосистем). Поширювання керівних принципів таких угод на сферу туризму передбачає розроблювання додаткових керівництв.

Багатобічні природоохоронні угоди охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних з туризмом, включаючи глобальні проблеми збереження біорізноманіття та запобігання зміні клімату, а також наслідки для трансграничних ресурсів. Ефективне вирішення глобальних екологічних питань, а також впровадження заходів, що мають трансграничну дію на охорону навколишнього середовища, сприяє розвитку туризму.

Програмою ООН з промислового розвитку (з метою підвищення обізнаності основних заінтересованих сторін щодо впровадження практик планування сталого розвитку туризму) були сформульовані ключові принципи. Програмний документ підкреслює, що основною передумовою регулювання розвитку сфери туризму є принцип саморегулювання. Акцентовано, що такий підхід є більш ефективним, ніж законодавче врегулювання, оскільки суб'єкти економічної діяльності в сфері туризму заінтересовані взяти на себе відповідальність за економічні, соціальні та екологічні аспекти саморегулювання.

Проте в контексті сталого використання природних ресурсів та підтримки розвитку місцевих громад, практики сфери туризму констатують, що саморегулювання має позитивні результати тільки в окремих випадках з об'єктивних взаємопов'язаних факторів.

У сфері туризму, за наявності значної кількості приватних бізнес-структур, формуються перманентні тенденції розцінювання місцевих природних ресурсів, тваринного і рослинного світу, тобто всього навколишнього середовища в місцях відпочинку, як ресурсів загального користування. Зважаючи на це, обсяги фінансування програм підтримки прийняттого екологічного рівня, орієнтовані на обсяги витрат конкурентів. Оскільки екологічні програми, як правило, дорогі, а більшість функціонуючих туристських закладів за обсягами реалізації є мікро-, малими

і середніми підприємствами, жодна бізнес-структура не ініціює надмірної відповідальності за збереження навколишнього середовища.

Важливим наразі є факт активного розвитку «анклавного» туризму, тобто, свідомого формування для туристів штучного довкілля, ізольованого від решти території. У такій ситуації об'єктивно збільшуються ризики експорту збитків (наприклад, сміття, стічних вод, побутових відходів) в довколишні райони.

Таким чином, при формуванні туристських політик, режимів преференцій та сприяння домінувальними є економічні аргументи. Очевидне зміщення акцентів суб'єктами туристського бізнесу в площину економічної результативності та господарської доцільності, робить неможливою гармонізацію економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку туризму. При цьому від рішень фінансових агентів приватного сектора значною мірою залежать соціальні та екологічні наслідки туризму на певній території. Таким чином складність забезпечення довгострокової економічної ефективності сфери туризму в межах чистого екологічного середовища та нормальних соціальних умов вимагають спільних зусиль всіх контрагентів.

Соціокультурне середовище ↔ туризм

Активний розвиток туризму генерує широкий спектр соціальних та культурних результируючих ефектів. Комплексний аналіз векторів впливу (позитивний/ негативний) уможливорює їхню ідентифікацію, діагностування потенційних рівнів негативної дії та розроблення механізмів моніторингу та контролювання, оскільки більша частина ризиків може бути повністю керованою.

Негативні соціокультурні ефекти є результатом занадтої комерціалізації, втрати чистоти та достовірності автентичних традицій [1]. Ключовим фактором на разі є неузгодженість туристської політики з усіма групами стейкхолдерів, що зумовлює формування конфлікту інтересів. За таких обставин доцільним є облік точки зору територіальної громади щодо вибору видів та форм розвитку туризму на їхній території. Отже, планування та коригування (за потреби) туристської політики, способів організації обслуговування, атракцій та механізмів проведення заходів з метою уникнення негативних зовнішніх впливів, має передувати етапу впровадження нововведень.

Крім того, також породжують негативні ефекти певні обмеження, що стосуються не тільки туристів, але і місцевих жителів, наприклад, збори за використання корисних властивостей лісів для культурно-оздоровчих,

рекреаційних, спортивних, туристичних і освітньо-виховних цілей, заготівлю дикорослих плодів і ягід, грибів, горіхів тощо [2].

Потенційний конфлікт створює сезонність туризму. Відсутність продуктивної зайнятості (безробіття) у міжсезоння на тлі значного контрасту між рівнем життя відвідувачів і місцевого населення зумовлює їхню уразливість для будь-яких форм експлуатації. За таких обставин сторонні часто бачать прихований негативний підтекст у соціокультурних змінах, що відбуваються, тоді як власне місцеві мешканці можуть позитивно сприймати нові віяння. Ключовим моментом на разі є залучення до планування туристської діяльності не тільки всіх груп стейкхолдерів, але і всіх верств місцевого населення (враховуючи найбільш вразливих). Проте, за умови достатнього заробітку під час туристичного сезону, міжсезоння є доречним з точки зору відпочинку, наявності вільного часу, приведення садиби у порядок, проектування нових послуг.

Потенційно загострює соціальні та культурні проблеми території прерогатива короткострокових економічних інтересів понад нагальні соціальні потреби територіальної громади. Зростання кількості відвідувачів у результаті активізації туристської діяльності порушує усталені кшталти життєдіяльності мешканців територій, генеруючи конкуренцію у використанні місць відпочинку та в інших сферах буденного життя. Негативними результуючими ефектами напливу туристів є засміченість, вандалізм і порушення правопорядку.

Таким чином, значні скупчення відвідувачів певною мірою акумулюють напружену ситуацію для місцевих мешканців територій. Варто підкреслити, що кожен відвідувач утворює бар'єри (сенсорні, фізичні, психологічні) для місцевих мешканців та інших туристів, крім того, знижуючи ступінь відокремленості території.

Аспекти гармонізації позитивних і негативних впливів туризму

Розвиток туризму мінімізує витрати і максимізує профіти розвитку довкілля і місцевих громад, може здійснюватися невизначений час без збитків для ресурсів, від яких він залежить.

Програми розвитку туризму цілеспрямовано плануються в інтересах розвитку території, пієтету місцевої культури, збереження природних ресурсів і формування практики сталого споживання як туристів, так і місцевих жителів. У більш широкому контексті, враховуючи, що активізація туристської діяльності генерує доходи місцевих громад та забезпечує продуктивну зайнятість, туризм є інструментом і засобом досягнення сталого

розвитку певної території в інтересах усіх груп стейкхолдерів.

Отже, з точки зору позитивних результуючих ефектів, туризм є джерелом: доходів територіальних громад, зайнятості, аргументування захисту територій, формування моделей сталого споживання (рис. 2.3).

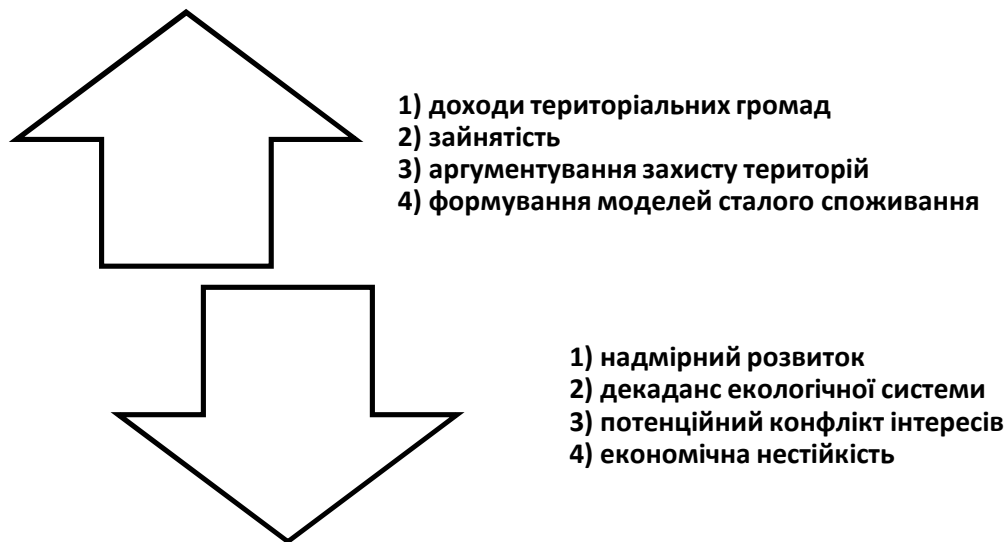


Рисунок 2.3 – Аспекти гармонізації позитивних і негативних впливів туризму

Доходи територіальних громад

Туризм, сприяючи захисту чутливих областей, пропонує можливості генерації доходів у різні способи, оскільки зиски від відвідувань й рівень фінансування, особливо, територій, що охороняються, та унікальних екосистем є серйозною проблемою не тільки в Україні, але й в усьому світі. Державне фінансування часто не покриває потреби збереження, реставрації, реконструкції й належного функціонування, і, отже, значна кількість рекреаційних зон та унікальних туристських пам'яток не мають можливостей вижити без формування нових і додаткових джерел доходу.

Досвід впровадження практик сталого туризму свідчить, що збори доцільно справляти прямо з відвідувачів. Плата може стягуватися: як вхідні квитки; як збір за використання устаткування; як додавання до ціни екскурсії; або для реалізації певних дій. Доречним є збір пожертвувань після залучення відвідувача до ресурсів дестинації (природних, історичних, архітектурних), коли він відчуває себе причетним і прагне сприяти зусиллям громади із збереження унікального потенціалу території. Угоди щодо зборів у закладах сфери туризму (магазини сувенірів, пункти прокату, продовольчі магазини та заклади харчування, турфірми й екскурсійні бюро) приватної

власності є легко реалізовуваними. Частина доходів від об'єктів, що є власністю держави або територіальної громади, наданих у концесію, в нашій державі може забезпечуватися згідно з вимогами Закону України «Про концесію» [1].

Згідно з конструктивними практиками сталого туризму, акумульовані доходи використовуються на фінансування спеціальних кампаній (організація туристського інформаційного центру, реставрація пам'яток архітектури та історії, реалізація програм збереження біорізноманіття) або на безперервній основі для підтримки загального управління.

Зайнятість

Активізація туризму сприяє формуванню нових робочих місць, що міжнародною спільнотою вважається однією з найбільших переваг для місцевих громад. Задоволення запитів і вимог подорожуючих передбачає формування жителями дестинації (і оточуючих місцевостей) пропозиції туристських послуг (транспортних, тимчасового розміщування, харчування, екскурсійних тощо).

Приріст відвідувань (в тому числі одноденних) нагально потребує збільшення чисельності правоохоронних органів, обслуговуючого персоналу, зумовлює наявність дослідників, аналітиків і педагогів. При цьому, з професійної точки зору, місцеві жителі мають певні конкурентні переваги у безпосередньо туристській діяльності й зв'язаних робочих місцях, оскільки обізнані щодо природних та культурних ресурсів території. Проте вони, як свідчить практичний досвід, потребують навчання і формування навичок щодо іноземних мов і перекладу, технологій індивідуального й групового обслуговування, приготування їжі, швидкої медичної допомоги, сервісу туристського устаткування.

Туризм також збільшує запити щодо побічно зв'язаної зайнятості, включаючи робочі місця будівельної галузі, постачання харчових та промислових товарів, сектора обслуговування.

Аргументування захисту територій

Потенціал туризму генерує вектори впливу на органи влади, аргументуючи нагальність захисного статусу дестинації: посилення існуючого захисного статусу територій або формування резерву територій, що охороняються, особливо за умови гарантування їхньої доходності або інших національних/ регіональних/ локальних вигід. На разі акцентується важливість управління природними територіями, оскільки дестинації, що

мають статус захищених, більш часто відвідуються і підтримуються туристами. Це додає аргументування збільшенню відсотка територій, що охороняються, що є особливо актуальним у реаліях України.

Формування моделей сталого споживання

Стале споживання в сфері туризму детерміновано ощадним еколого-економічним використанням, розподілом і обігом природних ресурсів. При цьому моделі споживання і способи експлуатації протягом всього життєвого циклу наскільки можливо мають мінімізувати негативні впливи на навколишнє середовище, яке є основою туристської діяльності. Розвиток туризму є найбільш ощадним для соціоекономічної, екологічної систем дестинації, автентичної культури і традицій.

Реалізація програм туризму формує ідеальну аудиторію для пропаганди та поширення конструктивних практик сталого споживання й екологічної освіти. Залучення відвідувачів до ресурсів дестинації ініціює набуття ними знань щодо актуальної проблематики біорізноманіття й економічних, політичних і соціальних аспектів збереження ресурсів. Критичним джерелом інформації є персонал туристських закладів й екскурсводи, туристські інформаційні центри (освітні заходи, друковані та відео матеріали), покажчики (що мають змістовне навантаження щодо збереження). Отже, комунікації з відвідувачами наразі набувають творчого й інтерактивного характеру. Ключовою аудиторією пропаганди та поширювання практик сталого споживання й екологічної освіти є внутрішні відвідувачі, оскільки інформація щодо ощадного еколого-економічного використання ресурсів довкілля є для них особливо актуальною.

Отже, сталий розвиток туризму детермінує урозуміння соціумом цінності дестинації, нагальності ощадного використання ресурсів довкілля, що, як правило, вмотивовує імпульси місцевих та національних програм щодо збереження (надання захисного статусу або підтримка територій, що охороняються). Відкритість інформації щодо цілей та конструктивних практик сталого споживання гарантує ефективне й результативне пропагування. Доступність матеріалів на підготовчому етапі (до поїздки) генерує відповідальну поведінку, стимулює мінімізацію негативних дій під час подорожі. Можливість використання інформації на заключному етапі (після поїздки) продовжує освітні процеси.

Проте, враховуючи масштаби використання ресурсів, є очевидним значний вплив світового туризму на навколишнє середовище. Отже, з точки зору негативних результуючих ефектів, туризм є джерелом: надмірного

розвитку, декадансу екологічної системи дестинації, потенційного конфлікту інтересів місцевих жителів та відвідувачів, економічної нестійкості.

Надмірний розвиток

Популяризація, поширювання інформації щодо існування сталих туристських дестинацій стимулює збільшення кількості відвідувань, а, отже, задоволення запитів і потреб подорожуючих детермінує облаштування туристської інфраструктури. Крім того, згенерований активізацією туристської діяльності економічний потенціал приваблює до дестинації робочу силу і підприємців з інших регіонів країни. Додаткові інфраструктурні об'єкти (готелі та аналогічні заклади розміщування, заклади харчування тощо) збільшують навантаження на існуючі системи водопостачання та водовідведення, електропостачання тощо.

Отже, надмірно стрімкий розвиток дестинації за умови спрощених і непередбачливих механізмів планування і управлінського контролю є джерелом естетичних, соціальних, економічних та екологічних проблем місцевого співтовариства й всього регіону.

Потенційний конфлікт інтересів місцевих жителів та відвідувачів

Щільність й компактність рекреаційної зони зумовлює конкуренцію за відкриті простори між туристами й місцевими жителями, проте така територія, по-перше була і є звичайним середовищем членів територіальної громади. Отже, утруднення доступу місцевих жителів, особливо до територій, що охороняються, спричиняє соціальну напруженість.

За спостереженнями міжнародних експертів [3] члени територіальних громад, як правило, мінімізують використання традиційних рекреаційних зон, включаючи створену туристську інфраструктуру (дороги, готелі, ресторани тощо), оскільки відчуття скупченості спричиняє емоційні проблеми.

Проте переобтяження території туристами генерує негативний емоційний стан і у відвідувачів, оскільки значна їхня частина, маючи напружений графік життєдіяльності, прагнуть на відпочинку тиші та спокою. Ступінь напруження й рівень розчарування на разі прямо пропорційні відстані, яку подолав турист від звичайного середовища до дестинації, й кількості заощаджень, витрачених на поїздку.

Декаданс екологічної системи дестинації

Надмірно активна й неощадна поведінка відвідувачів дестинації може

призвести до ушкодження екосистем лісів й чагарників; ареалу життєдіяльності диких тварин та птахів; погіршити якість води в річках і озерах (в тому числі й від збільшення об'ємів стічних вод).

На додаток до локальних негативних екологічних наслідків, враховуючи, що регіональні, національні та глобальні екосистеми взаємопов'язані, такі дії можуть спричинити більш тривалі системні проблеми, включаючи поведінкові зміни тварин (переваги в їжі, ареали існування й переміщення, процеси відтворення тощо). Ідентифікація подібних змін дещо ускладнена, проте вони є вагомими індикаторами стану природних ресурсів.

Економічна нестійкість

Доходи від туристської діяльності можуть бути адресованими не територіальній громаді, а зовнішнім інвесторам, а, отже, значний виток грошових коштів унеможливорює місцеву підтримку локальних програм збереження. При цьому, якщо суспільна прибуткова користь занижена або недостатньо пов'язана з програмами ощадного використання й збереження ресурсів території, навіть за умови, що певна частина співтовариства отримує доходи від туризму, місцеві жителі можуть змінити вектор власних інвестиційних інтересів у негативну площину, але з великим економічним зиском (незаконний лов риби тощо).

Працевлаштовані члени співтовариства недостатньо мотивовані, щоб оцінювати заклади туризму як кар'єру, якщо робочі місця не надають прав участі в управлінні або можливостей власності. Крім цього, програми туризму, як інша туристська діяльність, можуть бути непостійним джерелом доходу.

Туристський попит формується в тому числі й під впливом зовнішніх чинників, які є поза контролем дестинації: політичні й воєнні конфлікти, інформація в ЗМІ щодо небезпечних умов у країні перешкоджає міжнародним прибуттям протягом багатьох років; зниження купівельної спроможності національної валюти, стрімкі зміни курсів валют також впливають на рішення щодо подорожі.

Непередбачувані зниження туристського попиту є підґрунтям економічних і соціальних проблем, якщо дестинація суттєво залежна від туристичної діяльності. Отже, розвиток туризму варто стимулювати, проте не вважаючи його єдиним джерелом доходів територіальної громади й зайнятості.

Розвиток сталого туризму, на відміну від традиційної туристської

діяльності, генерує потенціал зменшення негативних впливів на територіальну громаду дестинації та довкілля. При цьому реалізація програм сталого туризму детермінує наявність ефективних й результативних механізмів планування і управлінського контролю задля гармонізації несприятливих аспектів.

Варто підкреслити, що будь-які варіанти гармонізації позитивних і негативних аспектів мають генерувати два ключові питання: по-перше, чи сприяє туристська діяльність реалізації стратегії збереження ресурсів дестинації, і, по-друге, чи приносить туризм профіти територіальній громаді. Позитивні відповіді надають підстави вважати туризм сталим. Проте за певних умов негативні впливи визнають прийнятними задля отримання вигод (первісне збереження ландшафту ↔ додаткові робочі місця), що ускладнює рішення щодо доцільності функціонування програм туризму.

Крім того, ефективність механізмів планування програм туризму передбачає: конкретизацію туристської пропозиції, діагностування уразливих аспектів функціонування, ідентифікацію ключових заінтересованих сторін, їхню мотивацію, механізми залучення в процеси планування.

2.2 Туризм у контексті досягнення цілей сталого розвитку

У серпні 2015 р. завершено дворічні переговори щодо порядку денного у сфері глобального розвитку на період після 2015 р. У результаті конструктивного діалогу 193 члени ООН досягли консенсусу й окреслили вектори міжнародного співробітництва та механізми реагування на нові виклики. Глобальні цілі сталого розвитку (ЦСР), розроблені робочою групою відкритого складу Генеральної Асамблеї ООН, прийнято на Всесвітньому Саміті ООН зі сталого розвитку (25–27 вересня 2015 р.).

Комплекс пріоритетів сталого розвитку є єдиним і неподільним; охоплює 17 універсальних цілей, які визначають поступ взаємодії до 2030 р., орієнтовані на гармонізацію економічних, соціальних та екологічних аспектів, узгоджені із цілями Декларації тисячоліття й спрямовані на завершення роботи з їхньої реалізації [3].

Двадцять восьмого вересня 2015 р. ЮНВТО офіційно підтвердила готовність провадження активної роботи з метою реалізації цілей сталого розвитку [4], оскільки туризм сьогодні – це найбільш динамічний сектор, який має сприяти досягненню глобальних міжнародних цілеустановок.

Детермінантами активізації дій щодо реалізації цілей сталого розвитку

є просування політик і бізнес-стратегій, що забезпечують тотальний моніторинг й мінімізацію негативних впливів та максимізацію позитивних аспектів розвитку туризму [4].

У контексті активізації туристської діяльності, варто підкреслити значущість і актуальність питань щодо зміни клімату, ефективного управління ресурсами, скорочення масштабів бідності та всеосяжного зростання економіки, що обумовлює мету дослідження.

Цілі сталого розвитку – це універсальний план дій задля процвітання всіх людей і країн планети, який вимагає участі всіх заінтересованих сторін на основі партнерських взаємозв'язків. Туризм включений у ЦСР як цільовий показник цілей 8, 12 і 14 [3].

Ціль 8 «цільовий показник 8.9» спрямований на сприяння «неухильному, всеохватному і сталому економічному зростанню, повній та продуктивній зайнятості й гідній роботі для всіх». Дії щодо досягнення передбачають до 2030 р. «розробку й реалізацію стратегій заохочення сталого туризму; сприяння створенню робочих місць, розвитку місцевих культур та виробництву місцевої продукції».

Ціль 12 «цільовий показник 12.b» спрямований на «забезпечення раціональних моделей споживання і виробництва». Дії щодо досягнення передбачають «розробку й впровадження механізмів для моніторингу впливів поступу на сталий туризм, що забезпечує робочі місця, сприяє розвитку місцевих культур та виробництву місцевої продукції».

Ціль 14 «цільовий показник 14.7» спрямований на «збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку». Дії щодо досягнення передбачають «збільшення до 2030 р. економічних вигід від сталого використання морських ресурсів, у тому числі за рахунок раціонального управління рибними запасами, аквакультурою і туризмом».

Крім того, ціль 15 передбачає «захист, відновлення екосистем суші і сприяння їх раціональному використанню, раціональне управління лісами, боротьбу з опустелюванням, припинення і звернення назад процесу деградації земель та припинення процесу втрати біологічного різноманіття». Ціль 15 включає десять цільових показників, планування яких на національному та місцевому рівнях, має враховувати виняткову роль екосистем і біорізноманіття для розвитку туризму.

Міжнародні документи підкреслюють дуальність туризму, що посилює його значення в міжнаціональній дискусії зі сталого розвитку та охорони навколишнього середовища. Виробники туристських товарів / робіт / послуг

мають матеріальні та фінансові кошти, а також суб'єктивну заінтересованість у захисті природних і культурних ресурсів, оскільки вони є основою їхнього бізнесу.

Туризм як інструмент стимулювання економічного зростання

Туризм є інструментом миру та соціально-економічної інтеграції. Сектор туризму як найбільший у світі має потенціал для забезпечення сталого розвитку громад і країн, у яких він функціонує. Необхідною умовою реалізації цього потенціалу є координованість дій органів влади всіх рівнів та всіх секторів сфери туризму, що узгоджується з принципами Порядку денного на 21 століття для індустрії туризму і подорожей.

Туризм сьогодні демонструє стійкі життєздатні тенденції як механізм реставрації глобальних, регіональних та локальних соціально-економічних систем після фінансової кризи 2008 р., елемент системи міжнародної торгівлі, вагома компонента ланцюга створення доданої вартості.

Туристська діяльність генерує мільярди доларів експортних надходжень від міжнародного туризму та пасажирських перевезень й створює мільйони робочих місць.

Згідно із статистичними спостереженнями, у 2014 р. кількість міжнародних туристських прибуттів (відвідувачів, що ночують) збільшилася на 51 млн чол., й складає 1 млрд 138 млн туристів. У порівнянні: у 2013 р. їхня кількість становила 1,087 млн чол., зростання становить 4,4 %, що перевищує середні показники [7].

Доходи від міжнародного туризму, що складаються з витрат подорожуючих (на оплату: послуг тимчасового розміщення, харчування, атракцій та інших товарів і послуг) за 2014 р. становлять 1,245 млрд дол. США (або 937 млрд євро), що на 48 млрд дол. США більше, ніж у 2013 р. В реальному виразі, враховуючи коливання обмінних курсів та інфляцію, приріст складає 3,7 %. Крім надходжень від міжнародного туризму, генеруються експортні надходження від надання послуг з міжнародних пасажирських перевезень, що надаються нерезидентам (стаття «подорожі» в платіжному балансі). У 2014 р. доходи від міжнародних перевезень склали 221 млрд дол. США. Таким чином, загальна сума експортних надходжень від міжнародного туризму за 2014 р. склала 1,5 трлн дол. США, або в середньому 4 млрд дол. США у день [8].

За період із січня до червня 2015 р., згідно з даними ЮНВТО, кількість міжнародних туристських прибуттів зросла на 4 %.

Туристські напрямки всього світу за перше півріччя 2015 р. прийняли

майже 538 млн міжнародних туристів, що на 21 млн чол. більше, ніж за аналогічний період минулого 2014 р. [9].

Отже, наведені дані свідчать, що туризм, як міжнаціональний сектор людської діяльності генерує потенціал для стимулювання економічного зростання, відновлення глобальних, регіональних та локальних соціально-економічних систем, створення робочих місць.

Оскільки у сфері туризму виробляють та продають товари і послуги туристам, як правило, середні, малі та мікропідприємства, орієнтація місцевих мешканців на широкий спектр можливостей є запорукою сталого соціально-економічного розвитку DESTINATION.

На разі підтримка продуцентів, ефективний маркетинг та відповідна інфраструктура можуть сприяти розвитку та різноманіттю видів і форм туризму на певній території, збільшуючи можливості місцевих громад щодо отримання прибутків.

Варто зазначити, що глобалізація ринку туристичних послуг значно збагатила спектр пропозицій для фінансових агентів і туристів, оскільки пошук і освоєння нових, своєрідних куточків, формування позитивних ефектів аперцепції, є, в широкому сенсі, основною рушійною силою розвитку туризму. Фундаментальним чинником у цьому сенсі є територіальна розпорошеність місць відпочинку та їхня роз'єднаність із туристичними компаніями (як операторами, так і агентами), ключовими фінансовими агентами.

Таким чином, наслідком порушення екологічного балансу на певній території є субституція туристичних маршрутів, місць відпочинку, а не інвестиції в місцеві екологічні та соціальні програми.

Крім того, жорстка конкуренція на ринку туристських послуг формує низький рівень ефективності бізнес-структур. Наявна ситуація не сприяє фінансуванню заходів щодо збереження екологічних систем будь-якої території та програм підтримки місцевих громад. Таким чином сьогодні, з економічних міркувань, фінансовим агентам більш доцільно змінити DESTINATION або змістити акценти кола фінансових інтересів, ніж субсидіювати екологічні проекти та соціальні програми певної території.

Проте на 21 Генеральній Асамблеї ЮНВТО (12–17 вересня 2015 р.) акцентовано, що незважаючи на роль туризму в сприянні розвитку, сектор недостатньо представлений в потоках допомоги. Так, у 2013 р. туризм отримав 0,09 % від загального обсягу Офіційної допомоги в цілях розвитку і 0,78 % від загального обсягу Допомоги в інтересах торгівлі [4].

Туризм як інструмент стимулювання моделей раціонального споживання та виробництва

Раціональне виробництво і споживання передбачає тотальну реалізацію програм стимулювання ефективного використання ресурсів та енергії в усіх сферах економічної діяльності, формування стійкої інфраструктури, задоволення першочергових потреб кожного індивіда (вільний доступ до основних товарів і послуг першої необхідності, адекватних продуктів, одягу, житла, медичного обслуговування, освіти та санітарних умов), екологізацію економіки і забезпечення гідних робочих місць. Формування раціональних моделей виробництва і споживання також передбачає системний продуктивний діалог усіх заінтересованих сторін (бізнесу, органів влади, споживачів, науково-дослідних установ, засобів масової інформації, неурядових організацій та інших груп стейкхолдерів) та конструктивну співпрацю усіх учасників ланцюжка поставок – від виробника товарів / робіт / послуг до кінцевого споживача.

Створення раціональних моделей споживання стимулює популяризація сталого способу життя; повсюдна ініціація освітніх проектів з питань сталого споживання товарів / робіт / послуг (при активному залученні споживачів), формування середовища інформаційної відкритості та доступності, всеосяжна практика стійких державних закупівель тощо.

Необхідність формування сталих моделей споживання підкреслює зростаючий рівень споживання в домашніх господарствах на душу населення (при цьому споживання в країнах ЄС майже в чотири рази вище, ніж у країнах Східної Європи, Кавказу та Центральної Азії).

На Саміті ООН зі сталого розвитку 2015 р. було підкреслено, що якщо до 2050 р. чисельність населення планети досягне 9,6 млрд чол, для підтримки сьогоденного способу життя потрібні природні ресурси в обсязі, еквівалентному запасам майже трьох планет. Проте, за оцінками міжнародних експертів, щорічно третина вироблених продуктів харчування (1,3 млрд т. продукції загальною вартістю майже трильйон доларів) згниває в сміттєвих контейнерах споживачів і підприємств роздрібної торгівлі, псується внаслідок неправильного транспортування та втрачається в результаті некоректних способів збору врожаю [3].

Динамічно змінюється характер сучасного споживання: за скорочення витрат на харчування, збільшуються витрати на транспорт, комунікації, житлове господарство, розваги і відпочинок, охорону здоров'я. Простежується стійка тенденція збільшення категорій споживання з найбільш негативним впливом на навколишнє середовище. Експерти

Європейського агентства з навколишнього середовища [1] відзначають, що зміна характеру споживання посилює навантаження на навколишнє середовище, оскільки витрати зміщуються в площину категорій з найбільш інтенсивним впливом (споживання енергії транспортом і домашніми господарствами). В рамках цих категорій збільшення споживання не просто нівелює, але й перекриває позитивні результати покращань від технологічних інновацій. Отже, сьогодні зростаючі потреби населення планети задовольняються на засадах розширеного споживання з використанням випереджального розвитку енергетики та руйнування біоти [5].

За останні 30 років негативні тенденції виробництва, споживання та умов життя людини не тільки не зменшилися, але й помножилися. Крім того, тенденція стрімкого збільшення подорожей активно генерує фактори негативного впливу на навколишнє середовище.

Формування моделей раціонального виробництва і споживання спрямоване на підвищення якості життя та рівня благополуччя людства за рахунок нарощування профітів від економічної діяльності внаслідок скорочення обсягу використання ресурсів, запобігання деградації та забруднення навколишнього середовища протягом усього життєвого циклу товарів і послуг. Таким чином, формування моделей сталого виробництва і споживання гарантує не тільки гармонізацію екологічних, економічних і соціальних аспектів сталого розвитку, але і є ключовим чинником збереження продуктивності та потенціалу локальних територій і всієї планети для задоволення майбутніх потреб людства і стабілізації економічної діяльності.

Впровадженню в повсякденну практику раціональних моделей споживання сприяє активна інформаційно-пропагандистська кампанія. У цьому контексті доцільним є широке розповсюдження інформації та навчання інших на прикладі особистої моделі сталого споживання; ініціація та активна участь у семінарах, дискусіях, круглих столах та інших акціях за проблематикою сталого способу життя та раціонального виробництва і споживання.

Міжнародними організаціями для виробників і споживачів (туристів) туристських послуг розроблено практичні рекомендації, основні принципи яких сприяють формуванню раціональних моделей виробництва і споживання.

У контексті сталого розвитку туризму можна виділити такі раціональні моделі: подорожі на поїзді, організація прямих перельотів; повага місцевого населення, автентичної культури і традицій; підтримка локальної сфери

послуг; сортування відходів; широке використання альтернативних джерел енергії; економія води та електроенергії. Крім того, міжнародні організації наполегливо рекомендують подорожуючим уникати покупки сувенірів, зроблених із зникаючих тварин; не смітити, не тривожити і не завдавати збитків дикій природі під час відпочинку; забирати з собою використані батарейки та порожні пляшки з-під шампуню і кремів для засмаги після відвідування країн із малорозвиненою переробкою сміття [6].

Туризм як інструмент збереження природних ресурсів

Конференція ООН з питань навколишнього середовища (1972 р.) кардинально трансформувала уявлення щодо змін у природному середовищі від поняття про безпосередній збиток добробуту, через точку зору на довкілля як на природний капітал, від якого залежить рівень задоволення потреб, до розуміння, що навколишнє середовище є природним оточенням [2]. Наразі межі розвитку довкілля визначаються не рівнем споживання ресурсів, а щаблем екологічних збитків.

Загальні положення чинних природоохоронних угод, що безпосередньо не пов'язані зі сферою туризму, рівно застосовні до туризму як і до інших видів економічної діяльності. Угоди є основою узгодження та координації питань туризму з охороною і збереженням навколишнього середовища (наприклад, щодо якості води, збереження видів диких тварин, охорони екосистем). Поширювання керівних принципів таких угод на сферу туризму передбачає розроблювання додаткових керівництв.

Багатобічні природоохоронні угоди охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних із туризмом, включаючи глобальні проблеми збереження біорізноманіття та запобігання зміні клімату, а також наслідки для трансграничних ресурсів.

Ефективне вирішення глобальних екологічних питань, а також впровадження заходів, що мають трансграничну дію на охорону навколишнього середовища, сприяє сталому розвитку туризму.

Програмою ООН з промислового розвитку (з метою підвищення обізнаності основних заінтересованих сторін щодо впровадження практик планування сталого розвитку туризму) були сформульовані ключові принципи. Програмний документ підкреслює, що основною передумовою регулювання розвитку сфери туризму є принцип саморегулювання. Акцентовано, що такий підхід є більш ефективним, ніж законодавче врегулювання, оскільки суб'єкти економічної діяльності у сфері туризму заінтересовані взяти на себе відповідальність за економічні, соціальні та

екологічні аспекти саморегулювання.

Проте в контексті сталого використання природних ресурсів та підтримки розвитку місцевих громад, практики сфери туризму констатують, що саморегулювання має позитивні результати тільки в окремих випадках з об'єктивних взаємопов'язаних факторів.

У сфері туризму, за наявності значної кількості приватних бізнес-структур, формуються перманентні тенденції розцінювання місцевих природних ресурсів, тваринного і рослинного світу, тобто всього навколишнього середовища в місцях відпочинку, як ресурсів загального користування. У цьому зв'язку, обсяги фінансування програм підтримки прийняттого екологічного рівня, орієнтовані на обсяги витрат конкурентів. Оскільки екологічні програми, як правило, дорогі, а більшість функціонуючих туристських закладів за обсягами реалізації є мікро-, малими і середніми підприємствами, жодна бізнес-структура не ініціює надмірної відповідальності за збереження навколишнього середовища.

Важливим наразі є факт активного розвитку «анклавного» туризму, тобто, свідомого формування для туристів штучного довкілля, ізольованого від решти території. У такій ситуації об'єктивно збільшуються ризики експорту збитків (наприклад, сміття, стічних вод, побутових відходів) у довколишні райони.

Таким чином, при формуванні туристських політик, режимів преференцій та сприяння домінуючими є економічні аргументи.

Очевидне зміщення акцентів суб'єктами туристського бізнесу в площину економічної результативності та господарської доцільності, робить неможливою гармонізацію економічних, соціальних та екологічних аспектів сталого розвитку туризму. При цьому від рішень фінансових агентів приватного сектора значною мірою залежать соціальні та екологічні наслідки туризму на певній території.

Таким чином, складність забезпечення довгострокової економічної ефективності сфери туризму в рамках чистого екологічного середовища та нормальних соціальних умов вимагають спільних зусиль всіх контрагентів.

Отже, враховуючи горизонтальну природу сектору туризму і його множинні взаємозв'язки з іншими видами діяльності в ланцюжку прирощення вартості, досягнення цілей сталого розвитку передбачає безпрецедентний рівень міжсекторіального співробітництва, ефективного використання ресурсів та результатів наукових досліджень, пошук методів реалізації.

Міжнародній спільноті необхідні комплексні, міждисциплінарні

підходи як до концепції в цілому, так і до кожної цілі окремо. У цьому контексті значення набуває конструктивний діалог країн щодо обміну позитивним досвідом з метою виключення реалізації ініціатив «з нуля».

Оскільки туризм є елементом системи міжнародної торгівлі та вагомою компонентою ланцюга створення доданої вартості, у контексті соціально-економічного зростання країни повинні рухатися в напрямку стратегій експорту туризму, що сприяють утриманню на місці доданої вартості та залученню приватного сектора і громадянського суспільства. Крім того, розвиток туризму вирішує проблеми скороченні рівня бідності.

2.3 Засади управління сектором туризму: міжнародний досвід

За останні десятиріччя роль та значення туризму в економіці України значно зросли. Цей період характеризується створенням значної кількості туристських підприємств, зростанням конкуренції на ринку туристських послуг, збільшенням попиту на туристські послуги серед різних верств населення, адже туризм в Україні стає все більш масовим, що вимагає поліпшення технологічності створення і надання туристських послуг.

Розвиток науково-технічного прогресу створює умови для переходу від індивідуальних підходів до створення продукції до промислових. Стосовно туризму цей процес має певну інерцію, що обумовлено значним впливом людського чинника при виробництві й споживанні туристських послуг. Однак поява таких понять, як «туристський продукт», «туроперейтинг» тощо є індикатором індустріалізації сектору туризму.

Сектор туризму окреслює агрегований міжгалузевий господарський комплекс, що спеціалізується на виробництві туристських товарів та продукуванні туристських послуг для задоволення потреб населення у подорожах, проведенні дозвілля, відпочинку та оздоровленні.

Структуру сектору туризму як агрегованого міжгалузевого комплексу наведено на рисунку 2.4. Виробництво, розподіл, обмін та споживання туристського продукту, освоєння та використання туристських ресурсів і створення матеріально-технічної бази туризму забезпечує сукупність підприємств, закладів та організацій матеріального виробництва й невиробничої сфери сектору туризму.

Структура сектора туризму як агрегованого виду економічної діяльності наведена на рисунку 2.5.



Рисунок 2.4 – Структура сектору туризму як агрегованого міжгалузевого комплексу



Рисунок 2.5 – Структура сектора туризму як агрегованого виду економічної діяльності

Всі види економічної діяльності у секторі туризму об'єднані організаційними та економічними зв'язками й законами функціонування ринкової економіки. Для сектора туризму в сучасних умовах характерні спеціалізація, кооперування, концентрація.

Державне регулювання діяльності підприємств сектору туризму

Специфіка організації управління туристським бізнесом за кордоном включає три ключові моделі державного управління [22].

Модель децентралізованого управління полягає у відсутності центрального державного органу (туристської адміністрації), який відповідає за розвиток сектору туризму. Всі проблеми розвитку туризму вирішуються на засадах ринкової самоорганізації на місцях. Уряди окремих країн використовують таку модель у тому разі, якщо туризм країні взагалі непотрібний або коли суб'єкти туристського ринку є свідомими та займають сильні позиції, тобто здатні розв'язувати власні проблеми без участі держави. Саме таку модель управління туризмом нині застосовують у США, де в 1997 р. було ліквідовано державне бюро по туризму і подорожам (United States Tourist and Travel Authority USTTA). Керівництво США пояснило таке рішення низкою причин, серед яких: зменшення витрат федерального

бюджету, міцні позиції США на міжнародному туристському ринку, привабливість країни для іноземних туристів, сильні приватні компанії в туристському бізнесі США, здатні на самостійні рекламні акції в інтересах усього національного ринку.

Модель централізованого управління передбачає наявність сильного й авторитетного міністерства туризму, яке контролює діяльність усього сектору туризму.

Для реалізації моделі централізованого державного управління потрібні певні умови: значні державні інвестиції у туристську індустрію, рекламно-маркетингову діяльність, інфраструктуру.

Прикладами країн, де застосовують модель централізованого управління туризмом є Туреччина, Єгипет, Туніс, Таїланд, Індонезія, Кенія, тобто країни, для яких туризм є одним з головних джерел валютних надходжень. Наприклад, Туреччина тільки на рекламу туристських атракцій в Україні щорічно витрачає \$ 0,5 млн, а Державна туристська адміністрація Єгипту на туристську рекламу в Італії – \$ 3 млн.

Європейська модель управління переважає в європейських країнах і полягає в тому, що питання розвитку туристської діяльності країни вирішується на рівні певного багатогалузевого міністерства. При цьому департамент, який займається туризмом, має два основні напрями діяльності:

1) глобальні питання державного регулювання сектору туризму (зокрема, розроблення нормативно-правової бази, координація діяльності регіонів, міжнародне співробітництво на міждержавному рівні, обробка статистичної інформації);

2) маркетингово-виставкова діяльність (у тому числі управління туристськими представництвами за кордоном).

Державні туристські адміністрації європейських країн працюють у взаємодії з місцевою владою та приватним бізнесом із метою виконання державних завдань за допомогою фінансових засобів приватного сектора, знаходження взаємовигідних форм співробітництва між органами управління різних регіонів. Унаслідок такої політики виникають змішані за формами власності (державно-приватні) структури з регулювання туристської діяльності.

Конструктивним прикладом є моделі управління туристським сектором у країнах Західної Європи (Франції, Іспанії, Великої Британії та Італії), на які, за даними ЮНВТО, припадає третина світових туристських прибуттів.

У Франції туризм на рівні виконавчої влади належить до компетенції Міністерства транспорту та громадських робіт, у структурі якого діє Державний секретаріат з управління туризмом. Державні органи вирішують питання управління та регулювання сектору, інвестування та міжнародних відносин у сфері туризму. Крім того, у Франції функціонують організації, які беруть участь в управлінні туризмом «із правом дорадчого голосу»:

- «Національна рада з туризму» (Conseil national du Tourisme), консультативний орган при міністрі;
- Французька агенція туристського інжинірингу;
- Національна спостережна рада з туризму (маркетингові дослідження, аналіз статистики);
- «Мезон де ля Франс» Maison de la France (реклама туризму у Франції за кордоном);
- «Національне агентство по чекам відпускників» (Agence nationale pour les chèques-vacances) громадська інституція промислово-комерційного характеру, що займається чеками відпускників (соціальний туризм);
- «Національна рада квітучих міст і селищ» (Conseil national des villes et villages fleuris).

На регіональному рівні питання туризму вирішуються делегатами, які є представниками центральної виконавчої влади, що підпорядковуються безпосередньо префектам. Діяльність делегатів в основному спрямована на координацію місцевих і національних ініціатив, позаяк у сфері туризму місцева влада має значні повноваження.

Просування Франції на міжнародному туристському ринку є повноваженням асоціації Maison de la France (створена у 1987 р.). Діяльність асоціації на 60 % фінансується з державного бюджету. До складу асоціації входить 800 членів (місцеві адміністрації, туристські фірми, готелі, екскурсійні об'єкти тощо); у штаті працює 200 осіб. Тридцять три представництва асоціації розміщені в 26 країнах світу. Керівним органом асоціації є Рада директорів (складається з 27 осіб, з яких третина – державні чиновники, решта – представники приватного бізнесу).

В Іспанії розвиток туризму координує Міністерство економіки. До складу міністерства входять:

- Державний секретаріат із торгівлі, туризму, малого бізнесу;
- Центральна дирекція з туризму (контролює адміністративні питання, визначає ключові засади туристської політики);
- готельний ланцюг «Парадорес» (включає 83 готелі, розміщені у

будинках, що становлять історико-архітектурну цінність);

- два виставково-конгресових центри (у Мадриді та Малайзії);
- інститут туризму Turespaña.

Питання ліцензування, сертифікації послуг, розробки локальної стратегії розвитку туризму знаходяться у компетенції місцевої влади; діяльність яких координується Радою з розвитку туризму, до складу Ради входять представники державних органів влади різного рівня і представники приватного бізнесу. Рішення Ради мають рекомендаційний характер.

Інститут туризму Turespaña є державною установою, яка відповідає за комплексне управління брендом Іспанії, маркетинг Іспанії у світі як єдиного туристичного напрямку. Метою Turespaña є створення цінності сектора туризму через використання маркетингових технологій та генерування туристичних знань, спрямованих на підвищення рентабельності міжнародного туризму. Завданням Інституту туризму є рекламна діяльність та просування, з урахуванням екологічної, економічної, соціальної стійкості туристичної дестинації.

Для ефективного виконання завдань інститут туризму впроваджує стратегічний маркетинговий план, спрямований на залучення двох специфічних сегментів високорентабельних споживачів: космополітичних туристів з близьких європейських ринків та туристів з віддалених ринків, які здатні генерувати високий рівень доходу в місці призначення. Інститут має 33 закордонних представництва.

У Великобританії сферу туризму очолює Міністерство культури, видовищ і спорту, якому підпорядковується Британська туристська адміністрація (British Tourist Authority, BTA). BTA координує розвиток іноземного та внутрішнього туризму (інформація, реклама, виставкова діяльність), надає платні консалтингові й маркетингові послуги, організовує виставки та семінари, реалізовує проекти з участю іноземного капіталу, видає та реалізує путівники, відеофільми й іншу рекламно-інформаційну продукцію. Очолює BTA Рада директорів, до складу якої входять п'ять осіб та президент. У штаті нараховується 300 співробітників, з яких третина працює в Лондоні, решта – у 26 країнах світу. Діяльність BTA фінансується державою.

В Італії Департамент із туризму підпорядковується Міністерству виробничої діяльності. До основних функцій Департаменту належать: координація діяльності регіональних туристських адміністрацій, розроблення нормативно-правових документів національного рівня, маркетингові

дослідження й обробка статистичних даних, міжнародна діяльність (підготовка міжурядових угод у сфері туризму, взаємовідносини з міжнародними організаціями та ЄС). Особливість керування туризмом в Італії полягає у значному посиленні повноважень місцевих туристських адміністрацій, які відають всіма питаннями ліцензування туристської діяльності, здійснюють класифікацію готелів, мають право сприяти розвитку регіонів як усередині країни, так і за кордоном (здійснюючи рекламні та виставкові заходи).

Провідну роль у представництві Італії на міжнародному туристському ринку відіграє Національне управління з туризму, до основних функцій якого належать рекламно-інформаційна робота, маркетингові дослідження, координація закордонної діяльності місцевих туристських адміністрацій. Управління підпорядковане Департаменту з туризму та повністю фінансується державою. У штаті управління працює 200 осіб, у тому числі співробітники 20 закордонних представництв у 16 країнах.

В Україні основними цілями державного регулювання сектора туризму є:

- забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, відновлення і зміцнення здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав;
- безпека туризму, захист прав та законних інтересів туристів, інших суб'єктів туристської діяльності та їхніх об'єднань, прав та законних інтересів власників або користувачів земельних ділянок, будівель та споруд;
- збереження цілісності туристських ресурсів України, їхнє раціональне використання, охорона культурної спадщини та довкілля, врахування державних і громадських інтересів при плануванні й забудові територій;
- створення сприятливих умов для розвитку туризму, підтримка пріоритетних напрямів туристської діяльності.

Концептуальні завдання державного регулювання туристського бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки полягають у:

- розробленні національної концепції туризму, у якій має бути встановлений рівний пріоритет внутрішнього туризму і послуг іноземним туристам; на внутрішньому ринку перевага повинна віддаватися масовим видам туризму для українських громадян, доступних широким прошаркам населення; при обґрунтуванні регіональної політики доцільно стимулювати

активізацію пропозиції послуг культурного й історичного туризму;

- сприянні розвитку туризму, що забезпечує відтворення та охорону природних і культурних ресурсів країни;

- створенні умов для формування адресного туризму соціально незахищених верств населення;

- створенні можливостей для погодженого розвитку всіх численних елементів сектора туризму;

- оптимальному поєднанні політичних, економічних, екологічних і соціальних вигод від туризму і їхнього розподілу усередині суспільства, зводячи при цьому до мінімуму проблеми, пов'язані з туризмом;

- формуванні на національному рівні необхідних координаційних структур у сфері вивчення ринку; оцінюванні можливостей розміщення, вибору типів і ступеня розвитку визначних об'єктів, послуг і інфраструктури в туристському секторі;

- досягненні інвестиційної привабливості туризму; забезпеченні орієнтирів для постійного контролю за ходом і напрямками розвитку туризму.

Доцільність функціонування в Україні державних органів управління зумовлюється наявністю широкого кола управлінських рішень, прийняття та практичне втілення яких перебуває поза можливостями і компетенцією окремих підприємств і організацій. Однак, при визначенні ролі державного регулювання варто мати на увазі, що туризм як один з найдинамічніших секторів національної економіки вимагає особливого підходу. Туризм потребує координації й регулювання як агрегований вид економічної діяльності та водночас надмірна державна присутність і регламентація загрожує суттєвим обмеженням підприємницьких ініціатив, які покладено в основу ринкової моделі господарювання.

Існує думка, що саме з цієї причини, незважаючи на визнання за сектором туризму важливого економічного, політичного та соціально-культурного значення, формування державних органів управління (національних туристських адміністрацій) як в Україні, так і у більшості інших країн відбувалося доволі складно [11]. Світова практика свідчить, що ідеальної моделі, яка дала би змогу державі створити оптимальну структуру управління сектором туризму, не існує. На практиці, насамперед, постають проблеми організації ефективної міжвідомчої взаємодії і досягнення необхідного рівня децентралізації.

У плині часу туристська діяльність в Україні регулюється низкою державних установ. За радянських часів – це Українська рада професійних спілок, у складі якої діяла Республіканська рада з туризму, пізніше

перейменована на Українську республіканську раду з туризму та екскурсій; Державний комітет СРСР з іноземного туризму; Бюро міжнародного молодіжного туризму «Супутник», Міністерства освіти, культури, оборони тощо, які мали підвідомчі туристські заклади.

Після проголошення незалежності країни подібна структура управління сектором туризму в цілому збереглася, що мало певні позитивні сторони.

В умовах ринкових перетворень рекреаційна сфера вимагала чималих інвестиційних ресурсів для розвитку і капіталовкладення різних міністерств і відомств забезпечували значну частину її фінансування. Утім на макрорівні недоліки такої організації управління, пов'язані, передусім, з ігноруванням системного підходу до керування, ставали все більш очевидними.

Відсутність протягом 1989–1993 рр. структур і важелів державного регулювання туризму призвела до руйнування важливих складових інфраструктури галузі, погіршення балансу в'їзного і виїзного туристських потоків, фактичного розпаду системи соціально орієнтованого внутрішнього туризму. У цей період держава втратила майже 80 % очікуваних валютних прибутків від обслуговування іноземних туристів.

Першим кроком на шляху коригування ситуації стало створення у серпні 1993 р. Державного комітету України з туризму, що почав діяти як вищий інституційний орган системи управління вітчизняною туристською сферою, безпосередньо підпорядкований Кабінету Міністрів України.

Державний комітет з туризму ліквідовано Указом Президента України «Про зміни у структурі центральних органів виконавчої влади» від 15.12.1999. Утворений після цього єдиний Державний комітет молодіжної політики, спорту та туризму на базі Державного комітету України у справах сім'ї та молоді, Державного комітету України з фізичної культури і спорту та Державного комітету України з туризму був реорганізований в Державну туристську адміністрацію України (ДТАУ). До основних завдань ДТАУ, поряд з координацією діяльності міністерств, відомств та організацій, робота яких пов'язана з прийманням і обслуговуванням іноземних і вітчизняних туристів, віднесені визначення перспектив розвитку внутрішнього й міжнародного туризму, вимог до його якісного та кількісного рівнів, формування і розміщення державних контрактів, збір галузевих статистичних даних, розробка деяких правових аспектів функціонування туристської сфери тощо.

Проте поза компетенцією ДТАУ залишилися питання інвестицій, кредитів, бюджетного фінансування проектів. Крім того, ДТАУ не мала можливості скасовувати рішення непідвідомчих їй туристських структур, які

суперечили державній туристській політиці.

Шістнадцятого грудня 2002 р. була створена Всеукраїнська координаційна рада керівників туристських і суміжних об'єднань як координаційний та представницький орган громадських організацій в Україні. Координаційна рада була уповноважена відстоювати і брати активну участь у визначенні основних засад і пріоритетів державної туристської політики, а також у вирішенні питань розбудови сектору відповідно до Указу Президента України № 127/201 від 2 березня 2001 року «Про підтримку розвитку туризму в Україні».

Логічною спробою подолання розосередженості регулювального впливу держави на функціонування сектору туризму стало створення позавідомчої Національної ради з туризму, на яку додатково покладалися завдання розгляду пропозицій щодо перспектив і напрямів розвитку усіх видів туристської діяльності, запровадження системи з управління та розробки заходів із захисту інтересів держави в цій сфері. Однак обсяги реальних повноважень Національної ради з туризму були обмежені та не відповідали її місцю у загальногалузевій управлінській ієрархії.

У 2006 р. функція керування туризмом була передана Міністерству культури і туризму. При міністерстві для безпосереднього керування туристською діяльністю в Україні було створено Державне агентство України з туризму і курортів як структурний підрозділ.

Постановою Кабінету Міністрів від 10 вересня 2014 р. № 442 «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» Державне агентство з питань туризму та курортів України ліквідовано, а його функції передано Міністерству економічного розвитку і торгівлі України (Мінекономрозвитку), крім здійснення державного нагляду (контролю) у сфері туризму, який покладено на новостворений орган – Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів.

Департамент туризму та курортів є самостійним структурним підрозділом апарату Міністерства економічного розвитку і торгівлі України.

Структура та чисельність персоналу департаменту визначаються відповідно до структури і штатного розкладу Мінекономрозвитку.

До складу департаменту туризму та курортів входять структурні підрозділи: відділ координації та контролю туристичної діяльності, відділ маркетингу та міжнародної діяльності, відділ економічної аналітики, статистики, стандартизації та науки; відділ розвитку туристичних дестинацій та курортів. Структуру Департаменту туризму та курортів Міністерства економічного розвитку і торгівлі наведено на рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Структура Департаменту туризму та курортів

Головною метою діяльності департаменту є забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері туризму та курортів.

Основними завданнями департаменту туризму та курортів є:

1) розроблення пропозицій щодо формування та реалізації державної політики у сфері туризму та курортів, у тому числі стосовно: визначення та реалізації основних напрямів державної політики у сфері туризму, пріоритетних напрямів розвитку туризму; визначення основ безпеки туризму; нормативного регулювання відносин у сфері туризму (туристичного, готельного, екскурсійного та інших видів обслуговування громадян); установлення системи статистичного обліку та звітності у сфері туризму та курортно-рекреаційного комплексу; участі в розробленні та реалізації міжнародних програм з розвитку туризму;

2) реалізація основних пріоритетних напрямів державної політики у сфері туризму, у тому числі: забезпечення становлення туризму як високорентабельної галузі економіки України, заохочення національних та іноземних інвестицій у розвиток індустрії туризму, створення нових робочих місць; розвиток в'їзного та внутрішнього туризму, сільського, екологічного (зеленого) туризму; створення сприятливих для розвитку туризму умов шляхом спрощення та гармонізації податкового, валютного, митного, прикордонного та інших видів регулювання; забезпечення доступності туризму та екскурсійних відвідувань для дітей, молоді, людей похилого віку,

інвалідів та малозабезпечених громадян; узагальнення практики застосування законодавства у сфері туризму та курортів;

3) забезпечення розроблення та виконання програм розвитку туризму та курортів в Україні;

4) участь у межах повноважень, передбачених законом, у розробленні, укладанні та виконанні міжнародних договорів у сфері туристичної діяльності;

5) участь у представленні країни в міжнародних туристичних організаціях і на міжнародних заходах з туризму;

6) уживання заходів щодо розширення міжнародного співробітництва, утвердження України на світовому туристичному ринку;

7) організація обліку туристичних ресурсів України, забезпечення їх раціонального використання та охорони;

8) підготовка переліку посад фахівців туристичного супроводу та кваліфікаційних вимог до них;

9) забезпечення створення та ведення Державного кадастру природних територій курортів;

10) забезпечення встановлення порядку створення та ведення Державного кадастру природних територій курортів;

11) участь у створенні та веденні Державного кадастру природних лікувальних ресурсів;

12) забезпечення розгляду клопотання про оголошення природних територій курортними;

13) забезпечення розроблення порядку оформлення ваучера на надання туристичних послуг та його використання;

14) участь у розробленні програм облаштування транспортних магістралей об'єктами туристичної інфраструктури;

15) забезпечення встановлення відповідних категорій об'єктам туристичної інфраструктури (готелям, іншим об'єктам, призначеним для надання послуг з розміщення, закладам харчування, курортним закладам тощо);

16) оформлення та видача свідоцтва про встановлення об'єктам туристичної інфраструктури відповідної категорії;

17) забезпечення створення та ведення реєстру свідоцтв про встановлення категорій об'єктам туристичної інфраструктури;

18) забезпечення відповідно до законодавства ліцензування туроператорської діяльності;

19) забезпечення ведення Ліцензійного реєстру суб'єктів

туроператорської діяльності;

20) здійснення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного ринку, у тому числі заходів, пов'язаних з інтеграцією національного туристичного ринку в єдиний європейський туристичний простір;

21) дослідження туристичного ринку, підготовка та поширення інформації про Україну та її туристичні можливості на міжнародному туристичному ринку та всередині держави;

22) здійснення роботи з поширення соціальної реклами у сфері туризму;

23) участь у здійсненні стандартизації туристичних послуг та об'єктів туристичної інфраструктури (готелі, інші об'єкти, призначені для надання послуг з розміщення, заклади харчування, курортні заклади тощо);

24) участь у здійсненні комплексного аналізу і прогнозуванні розвитку сфери туризму та курортів, організації наукових, маркетингових та інших аналітичних досліджень;

25) надання в межах компетенції пропозицій щодо залучення міжнародної технічної допомоги та інших грантів міжнародних та вітчизняних організацій для розвитку туризму і курортів та участь у здійсненні їх координації;

26) сприяння координації діяльності органів виконавчої влади, суб'єктів підприємницької діяльності, їх об'єднань, які здійснюють діяльність у сфері туризму;

27) збір пропозицій стосовно включення заходів з регіональних програм розвитку туризму до відповідних загальнодержавних програм;

28) забезпечення координації діяльності курортних закладів (незалежно від форми власності), пов'язаної з використанням лікувальних ресурсів, а також діяльності підприємств, установ та організацій, що обслуговують курорти;

29) надання суб'єктам туристичної діяльності методичної, консультаційної та іншої допомоги;

30) забезпечення підготовки пропозицій щодо розроблення, запровадження і супроводження програмного забезпечення, інформаційних мереж і баз даних з питань діяльності департаменту;

31) участь в організації та проведенні нарад, семінарів, конференцій, круглих столів та інших заходів з питань, що належать до компетенції департаменту;

32) участь у підготовці пропозицій щодо погодження кандидатур на

посади керівників структурних підрозділів з питань туризму та курортів обласних державних адміністрацій;

33) участь у визначенні пріоритетних напрямів наукових досліджень та проведенні науково-дослідних робіт у сфері туризму;

34) участь у розробленні навчальних планів і освітніх програм з навчання фахівців у сфері туризму та курортів, їх професійній підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації;

35) участь у підготовці проектів наказів, рішень, інструкцій та інших документів Мінекономрозвитку з питань, що належать до компетенції департаменту;

36) розгляд у встановленому порядку звернень громадян з питань, що належать до компетенції департаменту.

Департамент очолює директор, якого призначає на посаду та звільняє з посади державний секретар Мінекономрозвитку.

Директор департаменту туризму та курортів:

– здійснює керівництво роботою департаменту і несе персональну відповідальність за виконання завдань та функцій;

– організовує, забезпечує та контролює виконання в установлені строки доручень керівництва Мінекономрозвитку, несе персональну відповідальність за стан виконавської дисципліни в департаменті;

– організовує та координує підготовку проектів рішень і документів з питань, що належать до його компетенції;

– візує проекти рішень та документи з питань, що належать до сфери діяльності департаменту, які подаються на підпис керівництву Мінекономрозвитку;

– у межах повноважень, наданих керівництвом Мінекономрозвитку, підписує листи, запити, довідки, звіти та документи з питань, що належать до компетенції департаменту, які надсилаються до інших органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій;

– з питань, що належать до сфери діяльності департаменту, підписує доповідні та службові записки, інформаційно-аналітичні матеріали та інші документи, які використовуються в управлінській діяльності, для подання керівництву Мінекономрозвитку або надання іншим самостійним структурним підрозділам Мінекономрозвитку;

– організовує міжвідомчу взаємодію та забезпечує взаємодію департаменту з іншими самостійними структурними підрозділами Мінекономрозвитку та структурними підрозділами Секретаріату Кабінету

Міністрів України з питань, що потребують спільного вирішення;

- за дорученням керівництва Мінекономрозвитку забезпечує супровід у комітетах Верховної Ради України законопроектів з питань, що належать до сфери діяльності департаменту;

- уживає необхідних заходів щодо збереження службової інформації в департаменті;

- контролює додержання співробітниками департаменту правил внутрішнього трудового розпорядку;

- представляє Мінекономрозвитку в інших органах виконавчої влади, на підприємствах, в установах та організаціях з питань, що належать до компетенції департаменту;

- у своєму безпосередньому підпорядкуванні має заступника директора департаменту - начальника відділу координації та контролю туристичної діяльності, заступника директора департаменту - начальника відділу розвитку туристичних дестинацій та курортів, начальника відділу маркетингу та міжнародної діяльності, начальника відділу економічної аналітики, статистики, стандартизації та науки;

- погоджує положення про відділи, утворені у складі департаменту;

- організовує та забезпечує разом з керівниками структурних підрозділів, утворених у складі департаменту, та департаментом персоналу роботу в департаменті з добору, розстановки кадрів, підвищення їх кваліфікації;

- погоджує заяви про призначення, переведення, стажування, звільнення державних службовців департаменту, а також заяви про надання їм відпусток та пропозиції щодо їх відряджень;

- відповідає за стан пожежної безпеки в приміщеннях департаменту та здійснює контроль за виконанням правил пожежної безпеки;

- уносить державному секретарю Мінекономрозвитку подання про заохочення державних службовців департаменту та накладення дисциплінарних стягнень, а також про присвоєння їм рангів державних службовців відповідно до законодавства про державну службу.

Начальник відділу координації та контролю туристичної діяльності:

- організовує підготовку проектів рішень і документів з питань установлення відповідної категорії об'єктам туристичної інфраструктури та здійснення відповідно до законодавства ліцензування туроператорської діяльності;

- забезпечує підготовку пропозицій щодо здійснення заходів з координації діяльності суб'єктів туристичної діяльності;
- організовує міжвідомчу взаємодію та забезпечує взаємодію департаменту з іншими самостійними структурними підрозділами Мінекономрозвитку з питань, що потребують спільного вирішення;
- співпрацює з керівниками інших структурних підрозділів Мінекономрозвитку з питань, що потребують спільного вирішення.

Начальник відділу розвитку туристичних дестинацій та курортів:

- організовує та координує підготовку проектів рішень і документів з питань, що належать до його компетенції;
- організовує роботу зі створення та ведення Державного кадастру природних територій курортів;
- забезпечує встановлення порядку створення та ведення Державного кадастру природних територій курортів;
- бере участь у створенні та веденні Державного кадастру природних лікувальних ресурсів;
- організовує підготовку проектів рішень і документів з питань розгляду клопотання про оголошення природних територій курортними;
- організовує роботу із взаємодії зі структурними підрозділами з питань туризму та курортів місцевих органів виконавчої влади та органів самоврядування;
- забезпечує підготовку пропозицій щодо здійснення заходів з розвитку туристичних територій;
- співпрацює з керівниками інших структурних підрозділів Мінекономрозвитку з питань, що потребують спільного вирішення.

Реалізація державної туристської політики на регіональному й місцевому рівнях забезпечується діяльністю управлінь з питань туризму обласних та міських державних адміністрацій.

Повноваження місцевих органів державної виконавчої влади в сфері туризму визначаються відповідними положеннями, які затверджуються місцевими органами державної виконавчої влади за погодженням з центральним органом державної виконавчої влади в сфері туризму.

Інструментами реалізації державної політики галузевого розвитку є державні цільові програми, розроблювальні і реалізовані на регіональному та місцевому рівнях. Схема керування туристською діяльністю в Україні наведена на рисунку 2.7.

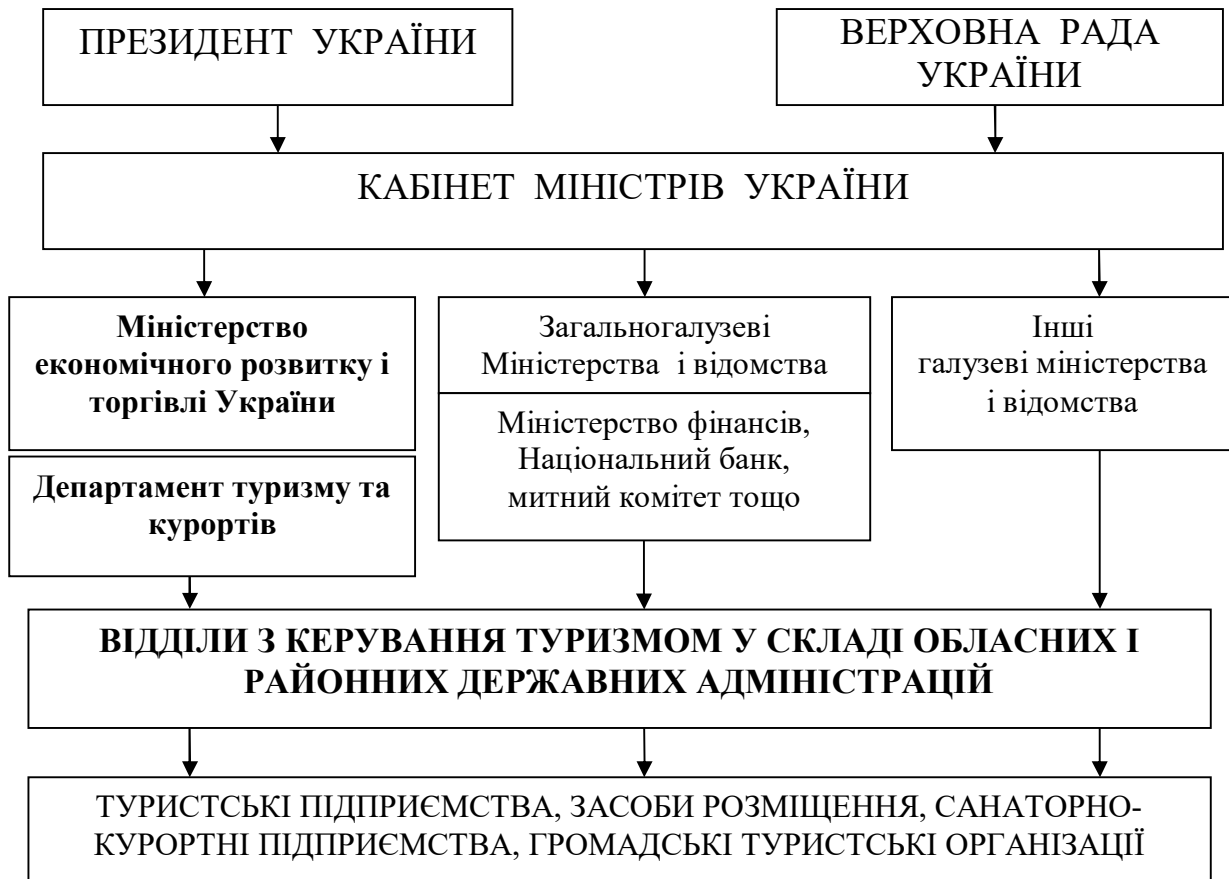


Рисунок 2.7 – Загальна схема керування туризмом в Україні

У період ринкової трансформації економіки саме адміністрування має сприяти виходу сектора туризму з кризового становища.

Нинішній і майбутній розвиток туризму в Україні потребує більш активної підтримки Уряду у контексті рекламування, інформаційної підтримки та просування України як єдиної дестинації й забезпечення інфраструктури.

Сьогодні нагальним завданням є освоєння нових ринків, ініціативи щодо активізації державно-приватного партнерства в інтересах максимального розвитку сектора.

2.4 Підприємства сектора туризму

Специфіка сектора туризму як агрегованого виду діяльності полягає в тому, що він включає підприємства, що провадять всі категорії споживчих товарів і послуг, але різною мірою.

Відповідно до ступеня приналежності до сектора туризму певного товару або послуги, що проводяться, підприємства поділяються на дві основні групи:

- підприємства, що проводять **специфічні** туристські товари та послуги;
- підприємства, що проводять **неспецифічні** для туризму товари та послуги (такі, що не мають прямого відношення до туризму й не становлять інтерес для туристичної діяльності).

Відповідно до положень методології ЮНВТО [33], **специфічні** туристські товари та послуги **відповідають** таким **критеріям**:

- це товари та послуги, пропозиція яких скоротиться у значній мірі за умови відсутності відвідувачів;
- це товари та послуги, що складають значну частку у структурі туристського споживання;
- це товари та послуги, відсутність яких зумовить скорочення туристського споживання.

У межах групи підприємств, що проводять **специфічні туристські товари та послуги** виділяються дві вужчі підгрупи:

- підприємства, що проводять **характерні** туристські товари та послуги, тобто такі товари та послуги, що піддаються статистичному обліку та більша частина яких зникне або рівень споживання яких значно скоротиться за умови відсутності відвідувачів (співпадають з міжнародною класифікацією специфічних туристських товарів і послуг);
- підприємства, що проводять **супутні** туристські товари та послуги, тобто залишкову категорію, що містить товари та послуги, які в окремих країнах визначені як специфічні для туризму, але за міжнародною класифікацією не увійшли до цієї категорії.

До підприємств, що проводять **характерні** туристські товари та послуги (відповідно до Національного Класифікатора видів економічної діяльності) **належать**:

1) готелі та аналогічні засоби розміщення – надають послуги тимчасового розміщення туристів: 1.1 послуги готелів та аналогічних засобів розміщення; 1.2 послуги розміщення, що надаються безплатно (у родичів, друзів, на дачі тощо);

2) заклади ресторанного господарства – надають послуги

громадського харчування та продажу напоїв;

3) транспортні компанії – надають послуги пасажирського транспорту: 3.1 послуги залізничного транспорту, 3.2 послуги автомобільного та іншого сухопутного транспорту, 3.3 послуги водного транспорту, 3.4 послуги повітряного транспорту, 3.5 послуги допоміжної пасажирської транспортної служби, 3.6 оренда пасажирських транспортних засобів, 3.7 технічне обслуговування та ремонт пасажирських транспортних засобів;

4) туристські фірми – надають послуги турагентів, туроператорів, туристських гідів;

5) заклади культури – надають послуги у сфері культури: 5.1 сценічне мистецтво, 5.2 послуги музеїв та інші культурні послуги;

6) спортивні підприємства й організації та специфічні заклади розміщення – надають послуги рекреації та інших видів дозвілля: 6.1 спорт та інші види спортивного дозвілля, 6.2 санаторно-курортні послуги;

7. інші підприємства, організації та установи – надають інші туристські послуги: 7.1 фінансові та страхові послуги, 7.2 інші види оренди, 7.3 інші послуги туристам.

Туристична індустрія включає сукупність різних суб'єктів підприємницької діяльності, основна виробнича діяльність яких пов'язана з наданням послуг, виробництвом та реалізацією товарів для задоволення потреб туристів.

Суб'єкт туристичної діяльності – це підприємство, установа, організація, незалежно від форми власності, фізична особа-підприємець, що зареєстровані у встановленому чинним законодавством України порядку (і за потреби мають ліцензію на здійснення діяльності, пов'язаної з наданням туристичних послуг).

Сучасний сектор туризму характеризується певною специфікою:

- а) орієнтація підприємств і організацій туристського комплексу на рекреаційні території;
- б) значна диференціація тривалості рекреаційних послуг;
- в) залежність обсягу послуг від місткості території;
- г) комплексне використання різних видів рекреаційних ресурсів;
- д) значний термін використання рекреаційних ресурсів;
- е) нерозривність процесів виробництва та споживання послуг;
- ж) залежність якості послуг від обслуговуючого персоналу;

и) індивідуальний характер виробництва послуг.

Із зазначеної специфіки можна зробити висновок, що за умови, якщо існування суб'єкта господарювання в умовах відсутності туризму недоцільне, то його варто віднести до складової туристської індустрії. В іншому випадку, якщо в умовах відсутності туризму суб'єкт господарювання скорочує обсяги своєї діяльності, але продовжує функціонувати для задоволення потреб споживачів-резидентів, то такий суб'єкт слід віднести до інфраструктури сектору туризму, яка забезпечує ефективне функціонування туристської індустрії.

Таким чином **туристська індустрія** включає підприємства та організації, які здійснюють туроператорську й турагентську діяльність, організації, які надають екскурсійні послуги й послуги гідів перекладачів, засоби розміщення, підприємства ресторанного господарства, об'єкти ділового, оздоровчого, спортивного та іншого призначення. Усі інші суб'єкти господарювання, які беруть участь у туристській діяльності, доцільно зараховувати до інфраструктури сектору туризму.

Туристські підприємства є однією з ключових компонент, що формує туристську пропозицію усередині підсистеми «об'єкт туризму». Таким чином сектор туризму включає різні підприємства. Одні з них сфокусовані на наданні виключно туристських послуг, а для інших туризм є один з декількох напрямів комерційної діяльності.

Підприємства, що існують виключно за рахунок туризму, називаються туристськими підприємствами сфери первинних послуг; підприємства, що одержують доходи не тільки від обслуговування подорожуючих, є туристськими підприємствами сфери вторинних послуг. Таким чином, послуги перших підприємств слугують виключно туризму і становлять основу його існування, а послуги підприємств другої групи задовольняють лише деяку частину туристського попиту, оскільки туризм для них є одним з декількох джерел існування і їхніми товарами та послугами користуються не тільки туристи.

Транспортні підприємства спеціального призначення

Транспортні підприємства, основний напрям діяльності яких пов'язаний з туризмом, належать до туристських підприємств первинних послуг поза залежності від відстані і тривалості переїзду. Фактично ця група включає як чартерні авіакомпанії, так і підприємства, що експлуатують підйомники на гірськолижних курортах, поромні переправи, екскурсійні і круїзні кораблі, канатні дороги.

Інші туристські підприємства первинних послуг

Окрім туроператорів і турпосередників, транспортних підприємств і готелів, існує ще ціла низка підприємств, які також належать до туристських. Найважливішими з них є кредитні установи, страхові компанії, станції прокату спортінвентарю і човнів, спортивні школи, виробники товарів для туризму і відпочинку, рекламні агентства тощо.

Сьогодні туристи повсюдно оплачують кредитними картками послуги і покупку товарів, оскільки подорожування з готівкою не є зручним; саме тому установи, що видають і простежують рух грошових коштів, належать до підприємств первинних туристських послуг.

Страхові компанії, якщо вони спеціалізуються на страхуванні туристів, також існують за рахунок туризму. Специфічним продуктом страхових компаній є страхування багажу, страхування на випадок хвороби під час подорожі за кордоном тощо.

До туристських підприємств первинного типу належать також прокатні пункти спортивного інвентарю, човнів, а також певні спортивні школи. Незалежно від того, що пропонується в прокат (лижі, санки, велосипеди, спорядження для підводного плавання, серфінгові дошки, човни або яхти), велику частину користувачів пунктів прокату складають туристи. Певні спортивні школи вважаються туристськими підприємствами, якщо їхні послуги орієнтовані не на місцевих мешканців, а на туристів.

Місія і цілі підприємств та організацій туристської індустрії

Місія підприємств та організацій туристської індустрії формується на загальних положеннях цільових установок, які визначаються як фундамент діяльності організації.

У стратегічному управлінні під **місією** розуміється чітко і конкретно сформульований **мотив створення і функціонування підприємства**.

Місія визначає цілі організації, цілі визначають стратегію, а стратегія визначає структуру підприємства. Крім того, місія має філософсько-етичний аспект, тобто, специфічний культурний елемент, що дозволяє організації функціонувати як єдине ціле.

Місія компанії має бути правильно й доступно сформульованою для розуміння та офіційного сприйняття; водночас вона не має бути дуже вузькою або дуже розгорненою.

Формулювання місії має бути простим, достатньо коротким і ясным та відображати:

- завдання підприємства з точки зору надання основних послуг,

основних ринків і основних технологій, тобто загальний характер потреб, що задовольняються підприємством;

- характеристику зовнішнього середовища, з визначенням робочих принципів й загальної характеристики споживачів;
- характер продукції і основні конкурентні переваги підприємства;
- культуру організації.

За думкою П. Котлера [11], місія повинна вироблятися з урахуванням наступних чинників:

- історія фірми, в процесі якої вироблялася філософія фірми, формувалися її профіль і стиль діяльності, місце на ринку тощо;
- існуючий стиль поведінки і спосіб дії власників і управлінського персоналу;
- стан місця існування організації;
- ресурси, які фірма може задіяти для досягнення своїх цілей.

Таким чином, місія організації має бути спрямована на довгостроковий період, мінімум на 10–15 років. Місія має бути орієнтована на стійкий, цілеспрямований розвиток, але разом із тим бути гнучкою. На часі зміни в ринковому середовищі відбуваються стрімко та динамічно, отже, переформулювання місії кожні 2–3 роки є нераціональним. Проте, якщо підприємство вступило у кризу внаслідок непередбаченої стратегії або її невідповідності потребам ринку, то місію необхідно переглянути для забезпечення подальшого існування компанії. З часом також може з'ясуватися, що при визначенні місії не були враховані важливі аспекти зовнішнього або внутрішнього середовища через недостатній аналіз і оцінку різних чинників, що також є керівництвом для перегляду і зміни місії.

Цілі організації виробляють на основі її місії. Цілі є критеріями подальших процесів ухвалення управлінських рішень.

Цілі – це конкретизація місії організації у формі, доступній для управління процесом їхньої реалізації.

Цілі організації – це конкретний стан окремих характеристик, досягнення яких є бажаним і на досягнення яких направлена її діяльність. Цілі є початковою точкою планування, лежать в основі побудови організаційних відносин; на цілях базується система мотивації і, зрештою, цілі є точкою відліку в процесі контролю і оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і організації в цілому.

Загальні цілі відбивають власне напрям діяльності підприємства, його концепцію, отже, вони є довгостроковими й лежать в основі формулювання

місії. На думку американського професора С. Янга, загальні цілі організації повинні визначатися так, щоб можна було оцінювати ефективність її поточної роботи [].

SMART–метод формулювання цілей (за П. Друкером)

Розумні цілі (від англ. smart – розумний) – це цілі, які задовольняють переліку певних вимог. Найбільш поширеним трактуванням аббревіатури SMART є:

S – specific, significant, stretching - конкретна, значна. Це означає, що ціль має бути максимально конкретно і чіткою. Ступінь її «прозорості» визначається однозначністю сприйняття всіма контрагентами.

Отже, визначені цілі мають бути зрозумілими і точно вираженими. У процесі визначення цілей немає місця глобальним і невизначеним підходам. Конкретика допоможе легко визначити окремі успіхи на шляху до виконання кінцевої мети, проте що за кожною кінцевою ціллю, стоїть наступна, яка є додатковим мотивом (М).

M – measurable, meaningful, motivational – вимірна, значуща, така, що мотивує. Ціль має бути вимірною, причому критерії вимірювання проміжних та кінцевих результатів мають бути чітко формалізованими.

A – attainable, agreed upon, achievable, acceptable, action-oriented – досяжна, узгоджена, орієнтована на конкретні дії. Необхідно адекватно оцінювати ситуацію і розуміти, що ціль досяжна з точки зору зовнішніх і внутрішніх ресурсів, які має в своєму розпорядженні організація / підрозділ.

Отже, цілі мають бути реалістичними і досяжними для будь-якого співробітника і компанії в цілому. Звичайно, високі цілі вимагають деяких зусиль для їхнього досягнення, але вони ніколи не позамежні. Занадто високі або занизькі цілі зазвичай втрачають своє значення з причин ігнорування.

R – realistic, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented – реалістична, доречна, корисна й орієнтована на конкретні результати. Ціль має бути реалістичною і доречною в певній ситуації, повинна вписуватися і не порушувати баланс з іншими цілями і пріоритетами.

Обґрунтовані (relevant) цілі мають бути важливим інструментом у загальній схемі досягнення бачення і місії компанії. За правилом Паретто: 80 % отриманих результатів походять від 20 % зусиль або 20 % товару дають 80 % виручки.

T – time-based, timely, tangible, trackable – на певний період, своєчасна, відстежувана. Термін або точний період виконання – одна з головних складових цілі. Ціль може мати як фіксовану дату, так і

охоплювати певний період. Часове обмеження допомагає зосередитися на досягненні цілі у встановлений термін або раніше.

Цілі, що не мають граничних термінів або часового графіка, часто уразливі для повсякденних криз, можливих у будь-якій компанії.

Е. Лоше (Мерілендський університет) у 1996 році опублікував результати багаторічного дослідження, присвяченого взаємозв'язку між визначенням цілі з безпосереднім виконанням завдань. У дослідженні взяли участь більше 40000 чоловік з 8 країн – від дітей до учених. За результатами цього дослідження:

- чим важчою є визначена ціль, тим значніше відчуття досягнутого;
- чим конкретніша ціль, тим точніше регулюється діяльність;
- цілі, які одночасно і конкретні, і важкі, обумовлюють якнайкращу діяльність, направлену на їхнє досягнення;
- узгодженість із цілями є найбільш значущою, коли респондент переконаний, що по-перше, ціль важлива; по-друге, ціль досяжна (або, принаймні, до неї можна наблизитися);
- визначення цілі приносить найбільшу користь за наявності зворотного зв'язку, який вказує на просування до цілі;
- постановка цілі опосередковує впливи досвіду попередніх дій на наступні;
- цілі стимулюють планування;
- респонденти зазнавали більше труднощів у досягненні цілей, якщо: у них не було досвіду або тренування; вони знаходяться під надмірним тиском, що примушує діяти; відчують значний тиск часу;
- цілі впливають на особистість;
- цілі є стандартами для відчуття задоволеності собою.

Таким чином, місія, концепція і цілі організації розкривають основну ідею підприємства, окреслюють складові його діяльності, відбивають позиціонування і пропоновані підприємством туристські продукти (товари / послуги).

Кількість підприємств

Кількість підприємств – це базовий індикатор поширеності закладів індустрії туризму. Така інформація не є самостійною статтею збору даних, проте вона є об'єктивно доступною.

Кількість суб'єктів індустрії туризму за певний період розраховується як сума: кількості суб'єктів туристичної діяльності, що надавали туристичні

послуги; кількості готелів та аналогічних засобів розміщування; кількості оздоровчих закладів (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Алгоритм обчислення кількості суб'єктів індустрії туризму

Показник «кількість підприємств» є базою зіставлення поширеності закладів у межах певних територій (регіонів, міст, сіл, селищ), основою для визначення питомої ваги підприємств регіону в загальній кількості по Україні. Показник дозволяє розраховувати додану вартість, чисельність працівників на одне підприємство, які також є базою зіставлення з аналогічними даними.

Оцінити результативність функціонування та визначити потенціал на разі можливо за умови аналізу потужності галузей індустрії туризму.

Потужність галузі туризму – це максимальна кількість послуг, яка може бути надана за певний період за умови максимального використання виробничих і людських ресурсів в оптимальних умовах експлуатації. На потужність впливають використовувані у процесах надання послуг основні засоби, вживані технології, режим роботи закладів та наявність кваліфікованих кадрів.

За результатами аналізу функціонування галузей індустрії туризму оцінюють недовикористані резерви потужності. Водночас варто враховувати, що агрегована по галузі інформація формує уявлення щодо середньостатистичного закладу, проте на практиці підприємства відмінні за розмірами, технологіями, використовуваними у процесах надання послуг, місцем розташування, режимом роботи та кваліфікацією кадрів.

Діяльність суб'єктів туристичної діяльності

Неодмінною умовою оцінювання результативності функціонування суб'єктів туристичної діяльності є їхня класифікація та аналіз за окремими групами: туроператори, турагенти та суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність.

Туристичні оператори (туроператори) – це юридичні особи, створені згідно із законодавством України, для яких виключною діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на туроператорську діяльність.

Всіх **туроператорів**, що функціонують на туристському ринку, можна класифікувати за їхніми **розмірами, регіонами дії, шириною та глибиною програм і економічними цілями**.

За розмірами розрізняються крупні, середні та дрібні туроператори. До крупних туроператорів належать підприємства, послугами яких користується більше 100 тисяч чоловік на рік.

До групи середніх туроператорів входять підприємства з клієнтурою від 30 до 100 тисяч чоловік на рік. Найчастіше вони мають вузьку спеціалізацію діяльності: заповнюють тільки одну з ринкових ніш (спеціалізація на певному виді турів, наприклад, освітні тури; спеціалізація на певному регіону, наприклад, Карпати).

До категорії дрібних туроператорів належать найрізноманітніші типи підприємств: що спеціалізуються на похідному або молодіжному туризмі, займаються організацією подорожей, автобусні підприємства, один з напрямів діяльності яких є перевезення туристських груп.

За регіоном діяльності розрізняють міжнародних, міжрегіональних, регіональних і місцевих туроператорів. Сьогодні в Україні мало міжнародних туроператорів, незначна кількість крупних туроператорів пропонують власні турпродукти в декількох країнах. Найчастіше вони відкривають за кордоном свої філії або співпрацюють з національними підприємствами.

До групи міжрегіональних туроператорів варто віднести підприємства, які обслуговують велику територію (декілька регіонів). Регіональні туроператори пропонують свої послуги тільки на певній географічній території, але за оборотом і кількістю туристів їх можна віднести до крупних туроператорів. Місцеві туроператори працюють у радіусі досяжності місцевої реклами.

Пропозиція туроператорів відрізняється за шириною й глибиною

робочої програми. Широку пропозицію охоплює безліч різноманітних видів подорожей, наприклад, відпочинок на морському узбережжі, екскурсійні та освітні поїздки, знайомство з містами. Пропозиція туроператора вважається глибокою, якщо з кожного виду подорожей пропонується значний вибір різноманітних продуктів.

Туроператори також розрізняються і за економічними цілями. Оскільки не всі підприємства першочергово сфокусовані на максимізації прибутку, у цій групі виділяються комерційні туроператори, загальнокорисні (некомерційні) туроператори і підприємства «чорного» туризму.

Основна ціль комерційних туроператорів є постійна максимізація прибутку. Проте, що некомерційні туроператори мають на меті підвищення результативності діяльності, цілі щодо збільшення прибутковості не є першочерговими. Набагато більше значення вони приділяють організаційним і виховним цілям, які можуть мати соціально-політичну, ідеологічну або іншу спрямованість.

Узагальнено подібні підприємства можна віднести до організаторів туристських соціальних заходів, наприклад, міське управління освіти переслідує соціальні цілі; церкви, профспілки або політичні партії – ідеологічні цілі; навчальні заклади – освітні цілі.

До групи операторів «чорного» туризму входять підприємства, які займаються туристською діяльністю не постійно, а за певних обставин. Такі підприємства не мають ліцензії і не можуть бути відстежені податковими органами. Найчастіше це приватні особи які діють як юридичні (наприклад, директор підприємства «N» для власного персоналу організовує поїздку до Львова. З цією метою він бронює квитки на проїзд до Львова і назад, номери в готелі, замовляє екскурсії по місту і квитки в театр).

Туристичні агенти (турагенти) – це юридичні особи, створені згідно із законодавством України, а також фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг.

Турпосередник – це збірне поняття, що охоплює всі підприємства і організації, які в своїй основній та додатковій діяльності виступають як посередники.

До турпосередників найчастіше звертаються за бажання здійснити комплексну подорож, оскільки вони є сполучною ланкою між туристом і

виробником туристських послуг. Турпосередники характеризуються за такими критеріями, як асортимент, правовий та економічний статус та величина підприємства.

Асортимент послуг турпосередників. Асортимент – це найважливіший критерій, що дозволяє розрізняти турпосередників. Він визначається кількістю та спеціалізацією туроператорів й продуцентів послуг, з якими співпрацює посередницьке підприємство. В цьому сенсі виділяється вісім різних типів підприємств:

- турбюро, що пропонують повний набір туристських послуг й представляють інтереси не тільки великих, але і багатьох середніх і дрібних туроператорів; мають ліцензію на продаж авіаквитків та/ або ліцензію на продаж залізничних квитків;

- бюро подорожей і екскурсій, що спеціалізуються на продажах паушальних турів, іноді продають авіа- та залізничні квитки;

- спеціалізовані турбюро, що спеціалізуються на певному виді турів, володіючи водночас високими професійними компетенціями у цьому напрямі (наприклад, освітній, лікувальний туризм тощо);

- турбюро з продажу путівок, що «горять», дешевих квитків на літаки (не мають ліцензії на продаж авіаквитків);

- філії турбюро, що мають вузьку спеціалізацію, іноді розташовані за кордоном;

- відділ бронювання, що продають тури одного туроператора, можуть існувати як одна із структур туроператора або належати до будь-якого типу підприємств;

- турбюро із прийому туристів (в'їзного туризму), що продають туристські послуги, які певний регіон пропонує туроператорам з інших регіонів або найжджим гостям;

- туристський відділ, тобто відділ підприємства, основна діяльність якого не пов'язана з туризмом.

Правовий і економічний статус турпосередників. Не мають правового і економічного статусу відділи із бронювання, а також турбюро, які є структурними підрозділами туроператорів. Повну економічну і правову самостійність мають турбюро, які працюють на підставі договірних зобов'язань з багатьма туроператорами і правомочні відкривати власні представництва, філії; об'єднання туристських бюро, які спільними зусиллями координують свою діяльність; турбюро, створені на основі договору франчайзингу.

Залежно від величини підприємства розрізняються середні і дрібні

посередники.

Таким чином, найважливіша відмінність турпосередників полягає у різноманітності пропонованого ними асортименту. Найважливішими типами туристських посередників є турбюро, що пропонують повний набір туристських послуг, і бюро подорожей і екскурсій. Турпосередники мають різні правові і господарські статуси та виконують різні обсяги робіт і послуг.

Інші суб'єкти підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг.

Гіди-перекладачі, екскурсоводи, спортивні інструктори, провідники та інші фахівці туристичного супроводу – це фізичні особи, які проводять діяльність, пов'язану з туристичним супроводом і які в установленому порядку отримали дозвіл на право здійснення туристичного супроводу, крім осіб, які працюють на відповідних посадах підприємств, установ, організацій, яким належать чи які обслуговують об'єкти відвідування.

Туристські послуги надають також фізичні особи, які не є суб'єктами підприємницької діяльності, проте на платній чи безоплатній основі надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо.

Перелік посад фахівців туристичного супроводу, кваліфікаційні вимоги до них та порядок видачі дозволів на право здійснення туристичного супроводу визначаються центральним органом виконавчої влади в галузі туризму.

Аспекти пропозиції суб'єктів туристичної діяльності характеризують дані щодо:

- кількості та вартості проданих турпродуктів;
- видів реалізованих продуктів: пакети подорожей в межах України та закордон (із них за країнами СНД);
- груп клієнтів (організації, населення);
- кількості туро-днів за реалізованими путівками та
- кількості обслужених туристів й екскурсантів.

Зазначена аналітична інформація є основою для оцінки результативності функціонування суб'єктів туристичної діяльності.

Показниками комерційної ефективності функціонування суб'єктів туристичної діяльності є середня ціна турпутівки, середня вартість одного

туро-дня організованої подорожі та середня ціна екскурсії.

Середня ціна турпутівки розраховується як відношення доходів від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку та аналогічних платежів) до кількості реалізованих туристичних путівок:

Середня ціна 1 турпутівки = Доходи від надання туристичних послуг / Кількість реалізованих турпутівок.

Середня вартість 1 туро-дня організованого туризму розраховується як відношення доходів від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку та аналогічних платежів) до кількості туро-днів за реалізованими туристичними путівками:

Середня вартість 1 туро-дня = Доходи від надання туристичних послуг / Кількість туро-днів за реалізованими турпутівками.

Середня ціна екскурсії розраховується як відношення доходів від екскурсійної діяльності до кількості обслугованих екскурсантів:

Середня ціна 1 екскурсії = Доходи від екскурсійної діяльності / Кількість обслугованих екскурсантів.

Варто підкреслити, що суб'єкти туристичної діяльності є важливим джерелом інформації про послуги, що купуються за їх посередництвом (у кількісному та вартісному виразі).

Заклади тимчасового розміщення туристів

Засіб розміщення – це будь-який об'єкт, що регулярно або час від часу надає послуги з розміщення для ночівлі.

Готельні заклади є туристськими підприємствами первинних послуг, вони існують виключно за рахунок розміщення туристів.

Засоби розміщення поділяються на дві категорії:

- колективні;
- індивідуальні.

Колективні засоби розміщення поділяються на:

- готелі та аналогічні заклади;
- спеціалізовані заклади (санаторно-курортні оздоровчі заклади,

молодіжні табори, конгрес-центри, майданчики для кемпінгу тощо).

Індивідуальні засоби розміщення туристів (квартири, вілли, котеджі, будинки тощо) розрізняють за принципом оплати або безоплатності послуг розміщення:

- орендовані;
- неорендовані.

Орендовані засоби розміщення – це приватні будинки чи квартири, або кімнати в них, які туристи орендують у місці відвідання у приватних осіб або агентів на платній основі.

Неорендовані засоби розміщення – це приватні помешкання, які надаються відвідувачу на безоплатній основі (родичами, знайомими тощо), або власні помешкання відвідувача, що знаходяться за межами його звичайного середовища.

Показник «кількість закладів розміщення» під час аналізу важливо доповнити нефінансовою інформацією щодо кількості номерів, одноразової місткості (наявних ліжко-місць) та кількості місяців функціонування протягом року.

Статистичні дані щодо кількісних та якісних характеристик номерного фонду, середньої місткості за типами закладів, характеризують аспекти пропозиції засобів розміщування.

Середня місткість закладу розраховується як відношення загальної кількості місць у колективних засобах розміщування до їхньої кількості.

Одноразова місткість – це загальна кількість місць у колективних засобах розміщування, яка визначається за кількістю розміщених ліжок (койок) в усіх номерах на кінець певного періоду. У цей показник не включаються тимчасові (додаткові) місця, місця, які постійно зайняті не за прямим призначенням або зайняті мешканцями, які оплачують займану площу за діючими тарифами для житлових будинків.

Отже, враховуючи, що номери не завжди використовуються для розміщення гостей, можуть бути на ремонті, або бути непридатними для здачі (оренди) з інших причин, кількість номерів та ліжко-місць в інвентарі може відрізнитися від кількості номерів та ліжко-місць в експлуатації.

Мінімальною одиницею продажу в засобах розміщування в Україні є ліжко-місце.

Одиницею обліку є ліжко-доба, людино-доба, тобто день, проведений туристом у засобі розміщування, що визначається як добуток кількості ліжко-місць й кількості календарних днів періоду.

Показники результативності

Показниками **результативності функціонування** готелів та аналогічних засобів розміщування є коефіцієнт використання місткості та коефіцієнт якості завантаження. Разом із тим коефіцієнт якості завантаження (або середня кількість туристів на реалізоване ліжко-місце) характеризує привабливість засобів розміщування для туристів або якість завантаження.

Коефіцієнт використання місткості є відносним показником і виражається у відсотках до місткості засобів за певний період або як індексна величина.

Коефіцієнт використання місткості за типами засобів розміщування розраховується як відношення фактично наданих місць до загальної кількості місць в експлуатації в закладах за певний період:

Коефіцієнт використання місткості = Фактично надано людино-діб, ліжко-днів / Загальна кількість людино-діб, ліжко-днів.

Коефіцієнт використання номерного фонду (номерний фонд – загальна кількість номерів у засобі розміщення) за типами засобів розміщування розраховується як відношення кількості наданих номерів до загальної кількості номерів у закладах за певний період:

Коефіцієнт використання номерного фонду = Фактично надано номерів / Загальна кількість номерів.

Коефіцієнт якості завантаження (або середня кількість туристів на надане ліжко-місце) розраховується як відношення кількості обслужених туристів до кількості фактично реалізованих місць:

Коефіцієнт якості завантаження (Середня кількість туристів на місце) = Кількість обслужених туристів / Фактично надано ліжко-місць.

Показники комерційної ефективності

Показниками **комерційної ефективності функціонування** засобів розміщування є середня ціна ліжко-місця, середня вартість перебування 1 туриста у закладі розміщування, середній дохід на 1 ліжко-місце, та середній дохід від реалізації додаткових послуг на 1 обслуженого туриста.

Середня ціна ліжко-місця розраховується як відношення доходів від

наданих послуг розміщування, тобто плати за проживання (без ПДВ, акцизного податку та аналогічних платежів) до кількості фактично наданих місць:

Середня ціна ліжко-місця = Плата за проживання / Фактично надано ліжко-місць.

Середня вартість перебування 1 туриста в закладі розміщування розраховується як відношення доходів від наданих послуг розміщування (плати за проживання без ПДВ, акцизного податку та аналогічних платежів) до кількості обслужених туристів:

Середня вартість перебування = Плата за проживання / Кількість обслужених туристів.

Середній дохід на 1 ліжко-місце розраховується як відношення доходів від наданих послуг розміщування (плати за проживання без ПДВ, акцизного податку та аналогічних платежів) до загальної кількості ліжко-місць або як добуток середньої ціни ліжко-місця та коефіцієнту використання місткості:

*Середній дохід від ліжко-місця = Плата за проживання / Загальна кількість ліжко-місць = Середня ціна ліжко-місця * Коефіцієнт використання місткості.*

Середній дохід від реалізації додаткових послуг на одного обслуженого туриста розраховується як відношення доходів від додаткових послуг до загальної кількості обслужених туристів:

Середній дохід від наданих додаткових послуг = Доходи від продажу додаткових послуг / Кількість обслужених туристів.

Об'єктивно доступною є інформація щодо кількості обслужених туристів у засобах розміщування та середня тривалість перебування 1 гостя.

Зазначені аналітичні показники характеризують потоки внутрішнього та в'їзного туризму, надають опосередковану інформацію щодо видів туризму в регіоні та є основними важелями управління результативністю та продуктивністю закладів розміщення.

Залежно від цілей аналізу доречним є групування закладів розміщування за типами, формою власності, кількості днів функціонування. Зазначена інформація є дієвим інструментом не тільки з точки зору керування аспектами пропозиції, але і для розробки туристської політики певної території, адміністративного управління і рекламної діяльності.

2.5 Організаційні структури і методи управління у секторі туризму

Оскільки туризм є агрегованим видом економічної діяльності, йому притаманна складна організаційна структура.

Точне визначення елементів у системі туризму має певні утруднення: по-перше, споживачі не помічають тісної взаємодії туристських структур, по-друге, представники туристських підприємств виділяють в своїй роботі лише частину загальної системи. Проте структура туризму визначає місце трудових колективів та окремих працівників в туристських регіонах, організаціях й підприємствах, що є специфічним каркасом, на якому вибудовуються відносини.

У більш широкому сенсі під **структурою управління** розуміється впорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які знаходяться між собою в стійких відносинах, що забезпечують функціонування системи як єдиного цілого. Тобто за змістом – це логічні взаємозв'язки рівнів управління і функціональних служб, які вибудовуються за допомогою менеджменту задля досягнення стратегічних цілей. Управління туристським підприємством означає оптимальне розподілення цілей і завдань між структурними підрозділами й працівниками організації, тобто поміж групи людей, діяльність яких свідомо координується задля досягнення загальної цілі (цілей). Ознаками такої організації є: а) наявність як мінімум двох осіб; б) єдність цілей; в) колективна праця; г) розподіл труда. Структура управління на разі розуміється як організаційна структура.

Складовими **організаційної структури управління** є **склад, співвідношення, розташування і взаємозв'язок окремих підсистем організації**. Створення структури направлене передусім на розподіл між окремими підрозділами меж прав і відповідальності.

У структурі управління виділяються **ланки** (відділи), **рівні** (ступені) управління і зв'язків (горизонтальні і вертикальні).

До **ланок управління** належать структурні підрозділи, а також окремі

фахівці, що виконують відповідні функції управління або їхню частину. До ланок управління варто зарахувати і менеджерів, які здійснюють регулювання і координацію діяльності декількох структурних підрозділів. В основі утворення ланки управління лежить виконання відділом певної функції управління. Зв'язки, що встановлюються між відділами, мають горизонтальний характер.

Під **рівнем управління** розуміють сукупність ланок управління, що займають певний ступінь у системах управління організацією. Ступені управління знаходяться у вертикальній залежності і підкоряються один одному за ієрархією: менеджери вищого ступеня управління ухвалюють рішення, які конкретизуються і доводяться до нижчих ланок.

Пірамідальна структура управління організацією показана на рисунку 2.9.

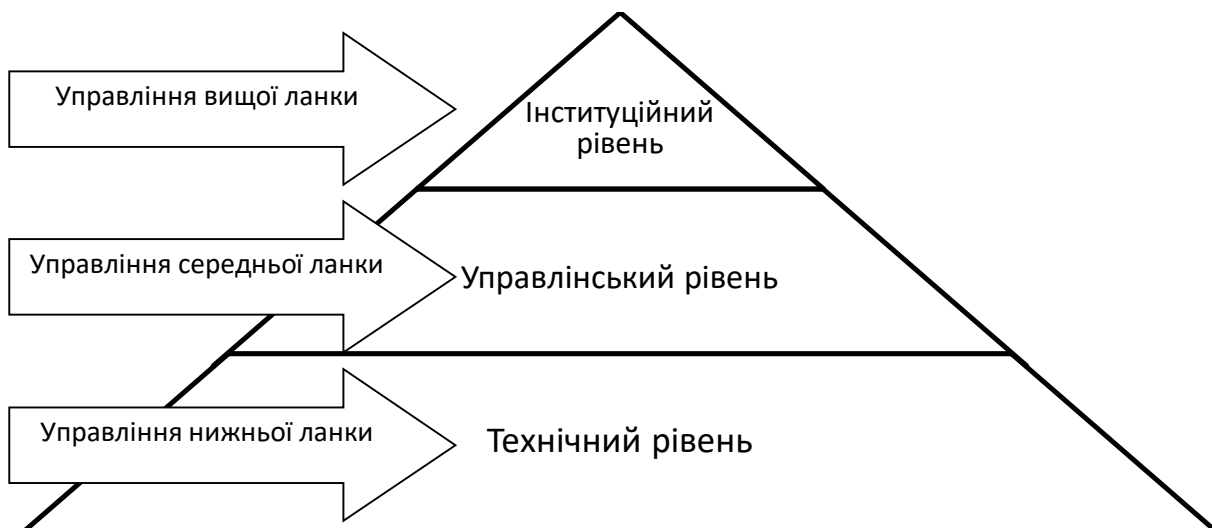


Рисунок 2.9 – Рівні управління організацією

Незважаючи на те, що всі керівники виконують управлінські дії, вони займаються не тотожними видами трудової діяльності. Окремі керівники витрачають час на координування роботи інших керівників, які, у свою чергу, координують роботу менеджерів нижчого рівня, і так до рівня керівника, який координує роботу неуправлінського персоналу, тобто працівників, які провадять продукцію або надають послуги. Вертикальний розподіл праці утворює рівні управління. Форма піраміди указує, що кожному подальшому рівні управління знаходиться менше людей, ніж на попередньому.

Вищий рівень управління може бути представлений головою Ради директорів (наглядовою радою), президентом, віце-президентом, правлінням.

Ця група управлінських працівників забезпечує інтереси і потреби власників акцій, виробляє політику організації і сприяє її практичній реалізації. У зв'язку з цим у вищому керівництві можна виділити два підрівні: повноважне управління і загальне керівництво.

Керівники середнього рівня управління забезпечують реалізацію політики функціонування, розробленої вищим керівництвом, і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їхнє виконання. Фахівці, що входять до цієї групи, мають, як правило, широке коло обов'язків і значну свободу ухвалення рішень. Це керівники відділень, бюро, директори підприємств, що входять до складу організації, начальники функціональних відділів.

Низовий рівень управління представлений молодшими начальниками. Це керівники, що знаходяться безпосередньо над працівниками (не керівниками), вони відповідальні за доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців.

Варто зазначити, що на всіх рівнях управління керівники виконують не тільки суто управлінські, але і виконавські функції (рис. 2.10).

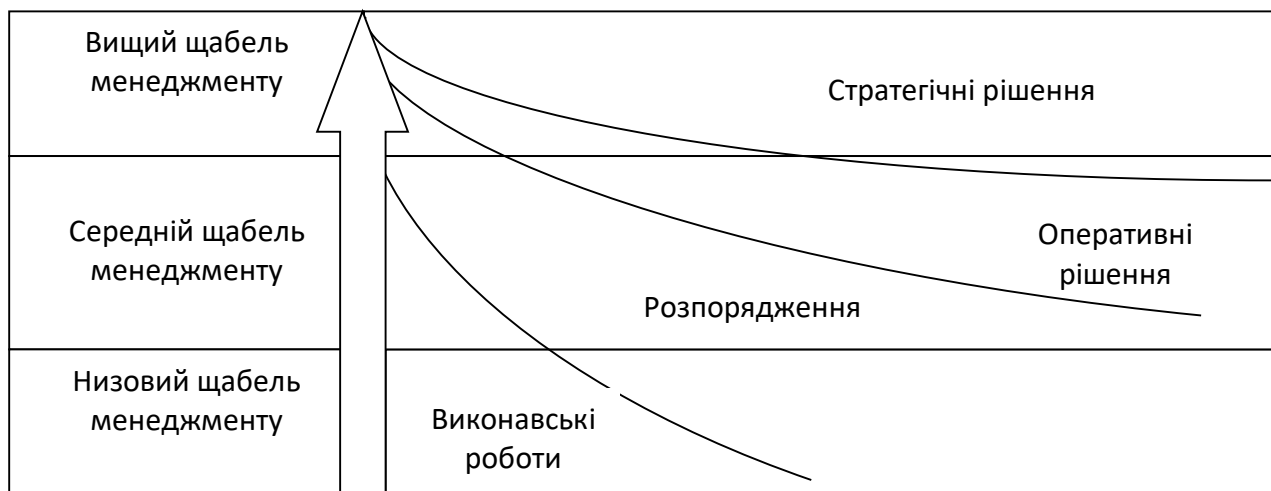


Рисунок 2.10 – Класифікація витрат часу менеджерів за видами діяльності та рівнями управління

Із підвищенням рівня керівництва питома вага виконавських функцій знижується. За розрахунками, на вищому рівні управління виконавські функції займають $\approx 10\%$, на середньому $\approx 50\%$, на низовому $\approx 70\%$ загального часу менеджерів.

Специфічний розподіл загального часу пов'язаний з тим, що менеджери

всіх трьох рівнів мають два види завдань: завдання із менеджменту і завдання за фахом (рис. 2.11), тобто, керівник будь-якого рівня управління певний відсоток часу витрачає на ухвалення управлінських рішень і певний – на ухвалення рішень за фахом. Із підвищенням рівня управління питома вага фахових завдань знижується, а управлінських, відповідно, зростає.

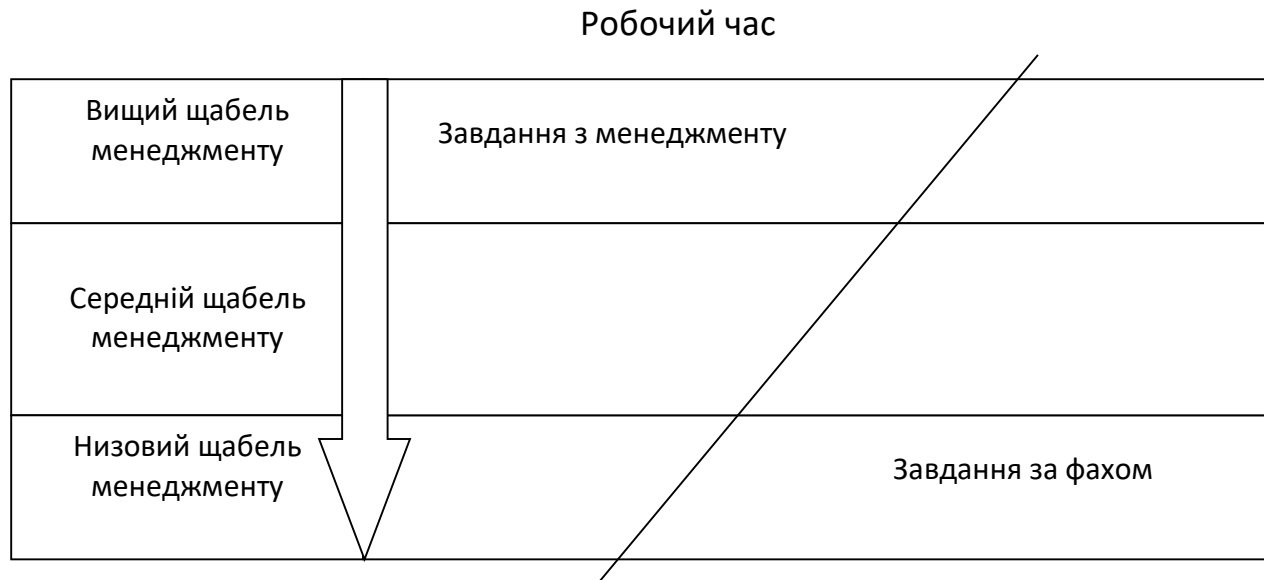


Рисунок 2.11 – Розподіл робочого часу за рівнями менеджменту

Приведена класифікація рівнів управління є загальною, оскільки залежно від розміру і виду підприємства, його галузевих і територіальних особливостей та інших чинників, характеристика складу і функцій менеджерів на кожному з трьох рівнів управління може істотно змінюватися.

Горизонтальний і вертикальний розподіл праці

Елементами організаційної структури підприємства є працівники, служби та інші ланки управлінського апарату, відносини між якими підтримуються горизонтальними або вертикальними зв'язками.

Під час формуванні сфер діяльності організації варто вирішити загальну задачу, по-перше, функцію цієї організації розділити на складові елементи; по-друге, усі завдання функції об'єднати за змістом, обсягами та логікою. Сенс розподілу праці полягає у спеціалізації працівників на виконанні окремих видів робіт, операцій і процедур. Робота розподіляється між учасниками трудового процесу за професійною ознакою. Від рівня (повноти і глибини) урахування кваліфікації виконавців, залежить ефективність роботи підприємства і особистий трудовий внесок кожного члену трудового колективу.

Горизонтальний розподіл праці. Горизонтальні відносини мають погоджувальний характер і є, як правило, однорівневими. Горизонтальний розподіл праці – це якісна і кількісна диференціація трудової діяльності. За змістом – це розподілення всієї роботи на складові частини, тобто диференціація загального трудового процесу на різні приватні, безперервні, відособлені види діяльності із спеціалізацією виробництва і виконавців. Такий розподіл праці проводиться, як правило, за функціональними, галузевими та кваліфікаційними ознаками.

Функціональний розподіл праці передусім відбивається на спеціалізації працівників за видами діяльності. Наразі виділяються окремі функції та відповідні працівники для їхнього виконання.

Розподіл праці за галузевою ознакою пов'язаний із спеціалізацією і обмеженням у виконанні конкретних трудових операцій і процедур, наприклад, спеціалізація менеджера із реклами.

Кваліфікаційний розподіл праці ґрунтується на тому, що під час визначення видів трудової діяльності виходять із складності робіт та необхідної для їхнього виконання кваліфікації. На разі не повинен порушуватися принцип, згідно із яким працівники високої кваліфікації не повинні виконувати роботу, яку можуть виконати працівники нижчої кваліфікації. Порушення цього принципу підвищує вартість робіт і зумовлює марні витрати людських ресурсів.

Вертикальний розподіл праці. Оскільки будь-яка робота складається з різних елементів, задля її успішності нагальним є координування діяльності групи. **Вертикальні зв'язки** – це зв'язки підпорядкування, необхідність в яких виникає за ієрархічності управління, тобто за наявності декількох його рівнів. Наразі на перший план виступає відособлення функції управління, сутність якої полягає у цілеспрямованому координуванні та інтеграції діяльності всіх елементів організації; необхідно визначити коло обов'язків підлеглих, планувати, організовувати і контролювати всі структури і ланки. Така робота утримує дві площини: інтелектуальну (підготовка та ухвалення рішень) та вольову (втілення й реалізація рішень).

Найбільш складним видом трудової діяльності є реалізація управлінських рішень, що обумовлено суттєвою різноаспектністю управлінської діяльності. Систематизація у цьому випадку передбачає виконання окремих функцій, які класифікуються за об'єктами і напрямками дій керуючого, за етапами виконання трудового процесу тощо. В укрупненому сенсі вертикальний розподіл праці наявний у таких напрямках:

– **загальне керівництво** – вироблення та втілення провідних й

перспективних напрямів діяльності організації;

- **технологічне керівництво** – розроблення та впровадження прогресивних технологій, тобто раціоналізація виробничих процесів на засадах впровадження сучасних методів управління, комплексної механізації й автоматизації виробництва;

- **економічне керівництво** – стратегічне і тактичне планування, аналіз економічної діяльності, забезпечення рентабельної роботи організації;

- **оперативне управління** – складання та доведення до мікроколективів і окремих виконавців оперативних планів, призначення виконавців по робочих місцях, їхній інструктаж, організація систематичного контролю за плином виробничого процесу;

- **управління персоналом** – підбір, розстановка і розвиток трудових ресурсів організації.

Отже, в організації наявними є дві внутрішні форми розподілу праці:

- перша** – це розподіл праці на елементи, що становлять частини загальної діяльності, тобто **горизонтальний розподіл праці**;

- друга** – відокремлює роботу із координування дій від власне дій, тобто **вертикальний розподіл праці**.

Діяльність із координування роботи (виконавців) становить зміст управління. Горизонтальні та вертикальні зв'язки в структурі управління організацією можуть мати лінійний та/ або функціональний характер.

Типи організаційних структур

В управлінській практиці туристської діяльності найбільш поширеними є лінійна, функціональна та лінійно-функціональна організаційні структури.

Лінійна організаційна структура управління

Лінійна організаційна структура управління є найпростішою: кожний структурний підрозділ очолює наділений певними повноваженнями керівник (менеджер), який одноосібно керує підлеглими йому працівниками (рис. 2.12). Лінійний менеджер, як правило, очолює та відповідає за діяльність малого підприємства або структурного підрозділу великого підприємства, установи, організації. За лінійної організаційної структури лінійний керівник концентрує й уособлює усі функції управління. Лінійні зв'язки відбивають рух управлінських рішень та інформації від лінійного менеджера до підлеглих. На разі кожна ланка і кожен працівник (підлеглий) мають одного керівника, через якого доводяться всі управлінські накази та розпорядження по одиничному односпрямованому каналу «зверху → вниз», отже, власне

керівник нижньої ланки управління підпорядкований керівникові вищого рівня. У такий спосіб формується специфічна ієрархія керівників певної організації за принципом єдиноначальності; підлеглі виконують розпорядження тільки одного керівника.

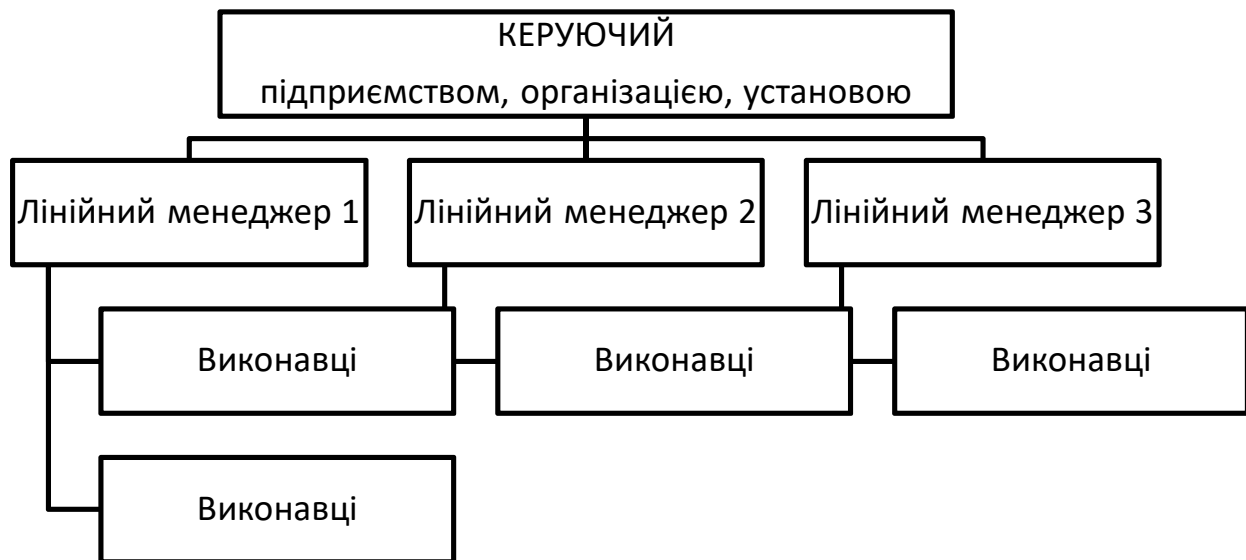


Рисунок 2.12 – Концептуальна схема лінійної структури управління

Таким чином інші керівники (й в тому разі вищі за щаблем управління) не віддають розпорядження будь-яким виконавцям поза їхнього безпосереднього начальника. Управлінські ланки несуть відповідальність за результати всієї діяльності керованих ними структур.

Отже, за умови пооб'єктного керівництва, кожен менеджер виконує всі види управлінських робіт, розробляє і ухвалює рішення, пов'язані з керуванням певним об'єктом.

Лінійна структура управління є логічно структурованою й формалізованою, проте не гнучкою.

Система управління організацією komponується за виробничою ознакою з урахуванням ступеня концентрації виробництва, технологічних особливостей, виду надаваних послуг. Кожен з керівників володіє всією повнотою влади, але відносно невеликими можливостями щодо вирішення функціональних проблем, які вимагають вузьких, спеціальних знань.

Переваги та недоліки лінійної організаційної структури управління зведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Позитивні та негативні аспекти лінійної структури управління

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – єдність і чіткість системи керування; – узгодженість дій виконавців; – простота управління (один канал зв'язку); – чітко уособлена відповідальність; – оперативність в ухваленні рішень; – особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу 	<ul style="list-style-type: none"> – високі вимоги до керівника: задля забезпечення ефективного управління керівник має бути всесторонньо обізнаний з усіх функцій; – відсутність ланок із планування і підготовки рішень; – комунікативна перевантаженість: інформацією, контактами з підлеглими та вищими структурами; – утруднені зв'язки між структурами; – концентрація влади

Недоліки лінійної структури управління певною мірою можуть бути мінімізовані функціональною організаційною структурою.

Функціональна організаційна структура управління

Функціональне управління здійснюється певною сукупністю підрозділів, спеціалізованих на виконанні конкретних видів робіт, необхідних для ухвалення рішень у системі лінійного управління (рис. 2.13).

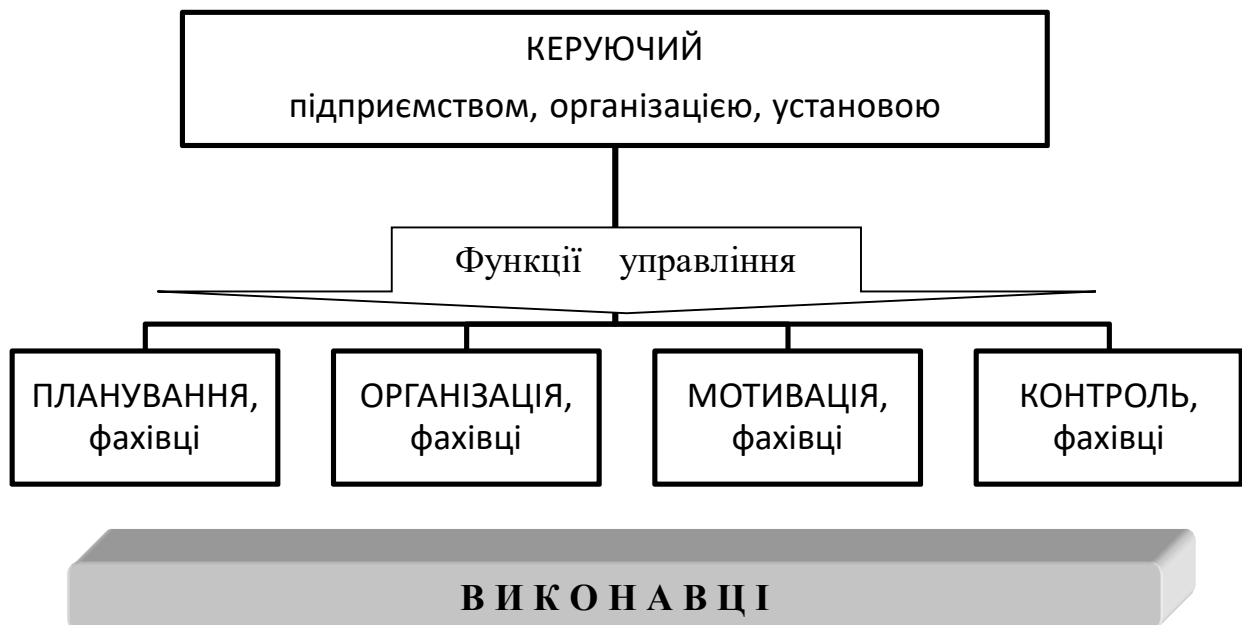


Рисунок 2.13 – Концептуальна схема функціональної структури управління

Функціональні зв'язки у структурі управління здійснюються по лінії

руху інформації та управлінських рішень чітко за функціями управління; виконання окремих функцій за конкретними питаннями покладається на певних фахівців, а отже кожен орган управління (або виконавець) спеціалізований на виконанні окремих видів діяльності. Фахівці одного певного профілю у будь-якій організації (підприємстві, установі), як правило, об'єднані в спеціалізовані структурні підрозділи (відділи), наприклад, відділ маркетингу, плановий відділ, бухгалтерія тощо, таким чином, починаючи з середнього рівня, загальне завдання управління ділиться за функціональним критерієм, тобто наявна функціональна структура управління підприємством.

Функціональне управління існує одночасно з лінійним, що зумовлює подвійне підпорядкування виконавців. Замість універсальних менеджерів, які мають бути обізнаними й виконувати всі функції управління, формується штат висококваліфікованих фахівців у певній царині, які відповідають за певний напрям, наприклад, планування і прогнозування, контроль тощо. Варто зазначити, що функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує результативність діяльності організації. Проте, як і лінійна, функціональна організаційна структура управління крім переваг, має певні недоліки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Позитивні та негативні аспекти функціональної структури управління

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень компетентності фахівців, що відповідають за конкретні функції; – звільнення лінійних менеджерів від вирішення певних специфічних завдань; – стандартизація, формалізація, структурування явищ і процесів; – виключення дублювання у виконанні управлінських функцій; – зменшення потреби у фахівцях широкого профілю 	<ul style="list-style-type: none"> – надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань «власних» підрозділів; – труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами; – поява тенденцій надмірної централізації; – тривала процедура ухвалення рішень; – відносно усталена й малорухома організаційна форма, що складно реагує на зміни

Недоліки лінійної та функціональної структур управління певною мірою мінімізуються лінійно-функціональною структурою.

Лінійно-функціональна структура управління

При лінійно-функціональній структурі управляє та відповідає за

результати діяльності певного колективу, який він очолює, лінійний менеджер; відповідно до лінії загального управління кожен працівник виконує розпорядження тільки одного керівника; функціональні керівники вирішують питання виключно їхньої компетенції.

За умови розробки конкретних планів, керівники співпрацюють із функціональними підрозділами (управліннями, відділами, бюро тощо); на разі функціональні структурні підрозділи підпорядковані головному лінійному керівникові, який координує дії функціональних служб у межах загального вектору розвитку організації.

Функціональні керівники реалізують свої рішення через головного керівника або безпосередньо через відповідних керівників виконавських служб (проте, тільки в межах наданих повноважень) (рис. 2.14).

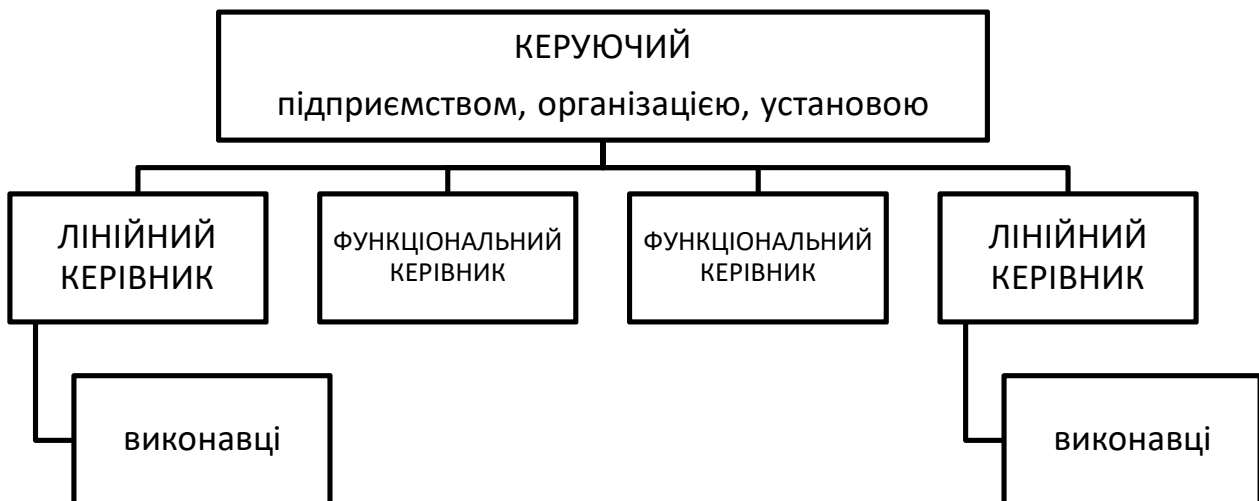


Рисунок 2.14 – Концептуальна схема лінійно-функціональної структури управління

Таблиця 2.3 – Позитивні та негативні аспекти лінійно-функціональної структури

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – ґрунтовна підготовка спеціалізованих рішень і планів; – звільнення головного лінійного менеджера від постійного всебічного аналізу ситуації; – можливість залучення консультантів і експертів 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатньо чітка відповідальність: фахівці, що готують рішення, як правило, не беруть участь у їхній реалізації; – відсутня чітка система горизонтальної взаємодії між виробничими структурами; – надмірно розвинена система вертикальної взаємодії: підпорядкування за ієрархією управління породжує тенденцію надмірної централізації

У такий спосіб лінійно-функціональна структура утримує при лінійних керівниках спеціальні підрозділи, які допомагають виконувати завдання організації.

У класичному менеджменті вчені П. Друкер, М. Мескон, Ф. Хедоурі, Ч. Хенді та інші, крім проаналізованих організаційних структур управління підприємством, досліджують більш широкий спектр структур управління, проте вони не є характерними для туризму.

2.6 Методи менеджменту

Класифікація методів управління

Управління у секторі туризму реалізуються різними методами. Термін «метод» походить від грецького «methodos», тобто «спосіб досягнення будь-якої мети».

Метод управління – це сукупність кшталтів впливу на керований об'єкт задля досягнення цілей. Таким чином основний зміст управлінської діяльності реалізовується через методи управління, вживані для постановки і досягнення цілей організації.

Методи управління окреслюють певну систему правил, прийомів, підходів, практика використання яких мінімізує витрати ресурсів (в тому разі й часу) на постановку цілей та реалізацію задач менеджменту.

У секторі туризму методи управління в контексті загальної концепції менеджменту як цілеспрямованого впливу на керовані об'єкти застосовуються щодо трудових колективів (туристських підприємств, організацій, об'єднань) в цілому і окремих працівників зокрема.

Широкий спектр методів менеджменту та різні підходи щодо їхньої класифікації (за спрямованістю, змістом, організаційною формою тощо) утруднюють завдання вибору найбільш ефективних для вирішення конкретних управлінських завдань.

Методи управління спрямовані на систему (об'єкт) управління (підприємство, підрозділ, відділ тощо).

Зміст – це специфіка прийомів і способів впливу.

Організаційна форма – прямі (безпосередні) або непрямі (постановка завдання і формування стимулювальних умов) впливи на конкретну ситуацію.

Сьогодні в економічній літературі єдине тлумачення змісту, об'єкта впливу методів управління відсутнє. Певні автори класифікують методи

управління за змістом, спрямованістю й організаційною формою, відбиваючи адміністративні, економічні та соціальні впливи на керовану систему; інші – за кшталтами впливу. Проте враховуючи, що всі методи органічно доповнюють один одного й знаходяться в постійній динамічній рівновазі, на практиці управління, як правило, їхнє застосування є мультиваріативним та комбінаторним.

Методи управління завжди спрямовані на людей, що виконують різні види трудової діяльності. У конкретному методі управління певним чином поєднуються (взаємодіють) зміст, спрямованість, організаційна форма. Таким чином можна виділити наступні методи управління: організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи.

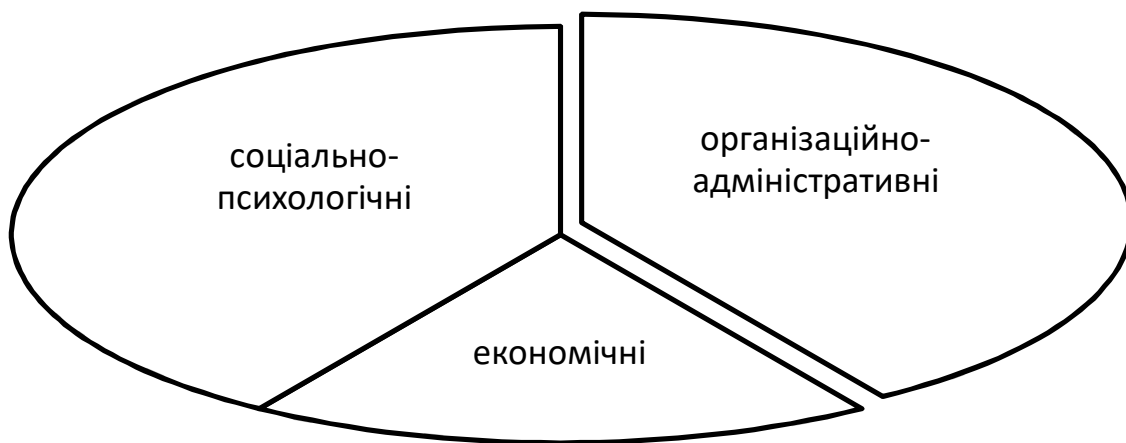


Рисунок 2.15 – Методи управління

Організаційно-адміністративні методи управління **ґрунтуються** на прямих директивних настановах та вказівках. Економічні методи **обумовлені** економічними стимулами. Соціально-психологічні методи **використовують** з метою підвищення соціальної активності працівників.

Організаційно-адміністративні методи управління

Використання організаційно-адміністративних методів управління ґрунтується на організаційних зв'язках як складової механізму управління, реалізуюючи функцію організації.

На практиці управління задля чіткої координації дій підлеглих, забезпечення дисциплінованості та порядку роботи у колективі, організаційно-адміністративні методи оптимально поєднуються з економічними, проте механізми їхнього впливу принципово розрізняються.

Організаційно-адміністративні методи об'єктивно ґрунтуються на владі і правах керівника, корпоративній культурі. Керівник на разі є адміністратором і суб'єктом влади. Варто враховувати, що адміністративні методи не є еквівалентними вольовим і суб'єктивним методам керівництва, тобто адмініструванню.

Організаційно-адміністративні методи прямо впливають на керований об'єкт через письмові або усні накази, розпорядження, оперативні вказівки, контроль за їхнім виконанням, систему адміністративних кшталтів підтримки трудової дисципліни тощо, задля забезпечення порядку, чіткості та дисципліни праці. З метою правового регулювання трудових відносин, зміцнення законності, захисту прав і законних інтересів підприємства та його працівників відповідно до норм чинного законодавства, ці методи регламентуються правовими актами трудового і господарського кодексів.

У рамках організації розрізняють три **форми прояву організаційно-адміністративних методів**:

- **обов'язкове розпорядження** (наказ, заборона тощо);
- **погоджувальні методи** (консультація, дозвіл компромісів);
- **рекомендації**, побажання (роз'яснення, пропозиція, спілкування тощо).

Як правило, це прямі завдання і розпорядження вищестоящих органів управління (вольовий вплив керівника на підлеглих), які направлені на дотримання законів, ухвал, наказів та розпоряджень керівника в цілях оптимізації виробничих процесів.

На відміну від інших, організаційно-адміністративні методи відрізняються чіткою адресністю директив, обов'язковістю виконання розпоряджень і вказівок. Директивні команди є обов'язковими для виконання у встановлені терміни; невиконання керівних вказівок розцінюється як пряме порушення виконавської дисципліни і зумовлює певні стягнення.

За змістом організаційно-адміністративні методи є примусовими й можуть втратити інтенсивність за умови, що праця стане первинною життєвою потребою людини.

У загальному вигляді система організаційно-адміністративних методів може бути представлена як сукупність двох рівнозначних елементів – **вплив на структуру управління** (регламентація діяльності й нормування в системі управління) та **вплив на процес управління** (підготовка, ухвалення, організація виконання та контроль виконання управлінських рішень). Організаційний вплив на структуру управління здебільшого здійснюється шляхом організаційної регламентації, нормування, організаційно-

методичного інструктажу та проектування.

Організаційний керівний вплив на колектив в цілому і на певну особу зокрема, наприклад, розпорядження, зумовлюється відхиленнями в системі управління від заданих або бажаних режимів роботи, що виникають під впливом суб'єктивних та/ або об'єктивних чинників.

На практиці управлінської діяльності адміністративний вплив формує, як правило, три типи підпорядкування:

- **вимушений і нав'язаний ззовні** – супроводжується антипатичним відчуттям залежності й розуміється підпорядкованими як натиск «зверху»;
- **пасивним** – специфічне звільнення від ухвалення самостійних рішень;
- **усвідомленим, внутрішньо обґрунтованим**.

Організаційно-адміністративні впливи містять компоненти: види і типи впливу, адресат, постановку завдання та визначення критеріїв їхнього виконання, встановлення відповідальності, інструктаж підлеглих тощо. Організаційно-адміністративні методи цілеспрямовано впливають на об'єкт управління (процес виробництва й працю працівників), що дозволяє координувати виконання окремих функцій задля вирішення загальних задач та створення сприятливих умов функціонування й розвитку керованої системи. Проте, найбільш ефективними є непрямі методи впливу за умови постановки завдання і створення стимулювальних умов. Безпосередній зв'язок керівника і підлеглого з часом посилює пасивність підлеглих, а іноді зумовлює приховану непокору.

Економічні методи управління

За змістом економічні методи є сукупністю економічних важелів, за допомогою яких досягається ефект, що задовольняє вимогам колективу в цілому і конкретної особистості зокрема, тобто поставлені цілі досягаються впливом на економічні інтереси керованого об'єкта. Отже, ключова роль економічних методів управління першочергово обумовлена економічними відносинами, які ґрунтуються на об'єктивних потребах людей.

Реальне використання економічних методів керівництва можливе тільки за умови обґрунтованої самостійності: колектив розпоряджається матеріальними фондами, отриманим доходом (прибутком), фондом заробітної плати й в такий спосіб реалізовує власні економічні інтереси.

Економічні методи сприяють виявленню нових можливостей і резервів, зміщуючи акценти системи матеріального стимулювання в площину інтересів усіх учасників трудового процесу. Ключовим завданням у цьому

контексті є створення умов, за яких економічні методи є дієвими та цілеспрямованими. Дієвість на разі забезпечується організаційною «чутливістю» до економічних важелів, без якої втрачає сенс розширення економічних прав структурних одиниць організації. Розширення самостійності формує специфічне підґрунтя господарської «свободи» колективів.

Економічні методи керівництва передбачають ретельне планування механізму господарювання. У результаті підвищення дієвості економічних важелів та стимулів формуються умови, за яких трудовий колектив та його члени вмотивовані до ефективної роботи не стільки адміністративними впливами (накази, директиви, вказівки тощо), скільки економічними стимулами.

Економічні методи управління є специфічним підґрунтям розвитку й зміцнення організаційно-адміністративних та соціально-психологічних методів, підвищення професіоналізму і культури їхнього застосування.

Конкретна сукупність і зміст важелів економічного впливу визначається специфікою конкретної керованої системи, проте в управлінській практиці сфери туризму найбільш дієвими є планування, аналіз, ціноутворення, фінансування тощо.

На часі для вирішення завдань управління широко застосовуються економіко-математичні методи, оскільки фундаментальною властивістю сьогоденних економічних завдань є значна чисельність обмежувальних умов і безліч рішень. Економіко-математичні методи дозволяють отримати конкретні дані, що характеризують певне економічне явище, і знайти найбільш ефективні рішення проблемної ситуації. Реалії бізнесу зумовили появу широкого спектру математичних дисциплін: математичного програмування, теорії ігор, масового обслуговування, управління запасами, дослідження операцій тощо.

Враховуючи, що на часі спостерігається посилення значення економічних важелів та стимулів, сьогодні не варто обмежувати використання організаційно-адміністративних методів управління.

Соціально-психологічні методи управління

За результатами соціологічних досліджень, успіх діяльності господарського керівника на 15 % залежить від рівня його професійної компетентності й на 85 % – від уміння працювати з людьми. Отже, результативність та ефективність праці суттєво залежать від широкого спектру психологічних чинників, уміння враховувати й цілеспрямовано

використовувати, які допомагають керівникові сформувати колектив з єдиними цілями і завданнями. Обізнаність щодо поведінкових моделей та характерів кожного окремого працівника, надає можливість прогнозування належних реакцій колективу задля досягнення визначених цілей.

Кожному колективу притаманний власний психологічний клімат, тому суттєвою умовою розвитку трудових колективів є дотримання принципу психофізіологічної сумісності. Японські соціологи стверджують, що від морально-психологічної обстановки у колективі, настрою й бажання людини працювати, продуктивність праці може збільшитися \approx у 1,5 рази або зменшитися. Недостатня увага до соціальних і психологічних аспектів управління зумовлює негативні комунікативні тенденції у колективі, що знижує продуктивність праці.

Впровадження в практику управління знань щодо моральних та психологічних особливостей окремих виконавців, соціально-психологічних характеристик окремих груп і колективів сприяє формуванню здорового морально-психологічного клімату та вихованню в колективі відчуття взаємодопомоги. Соціально-психологічні методи є сукупністю специфічних способів впливу на особистісні відносини і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на наявні соціальні процеси.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці, впливають на особистість за допомогою психологічних прийомів в цілях перетворення адміністративного завдання на усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини за допомогою специфічних особистісних прийомів (особистий приклад, авторитет тощо).

Головна мета застосування соціально-психологічних методів полягає у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, завдяки чому значною мірою вирішуватимуться виховні, організаційні та економічні завдання. Таким чином уміння враховувати «людський чинник» дозволить керівникові цілеспрямовано впливати на колектив й створювати сприятливі умови для праці, формувати колектив з єдиними цілями і завданнями.

Основним засобом впливу на колектив є переконання. Переконуючи, керівник має максимально всебічно враховувати природу людської поведінки та людських взаємовідносин у процесі спільної діяльності. Розуміння біологічної природи і внутрішнього світу особистості допомагає керівникові підібрати найбільш ефективні форми об'єднання й активізації колективу.

Об'єктом соціально-психологічного керівництва у трудовому колективі є взаємини працівників, їхнє відношення до засобів праці та

навколишнього середовища.

Соціально-психологічні методи керівництва дозволяють своєчасно враховувати мотиви діяльності та потреби працівників, прогнозувати конкретні зміни наявних ситуацій, ухвалювати оптимальні управлінські рішення. Способи і прийоми соціально-психологічного впливу певною мірою визначаються організаторськими здібностями, рівнем компетентності та знаннями у сфері соціальної психології керівника.

Сьогодні успіх діяльності керівника суттєво залежить від вектору формування міжособистісних відносин, напрямку соціально-психологічного впливу, рівня гнучкості тощо.

Основними формами соціально-психологічного впливу є планування соціального розвитку трудових колективів, переконання як метод виховання і формування особистості, економічне змагання, корпоративні ритуали та обряди, критика і самокритика, постійні виробничі наради як метод і форма участі трудящих в управлінні.

2.7 Управлінські рішення

Зміст і види управлінських рішень

Для менеджера будь-якого рівня ухвалення рішень – це постійна і дуже відповідальна робота, оскільки результируючі ефекти ухвалених рішень стосуються власне менеджера, інших людей і у багатьох випадках всієї організації. Отже, розуміння природи і змісту цього процесу є надзвичайно важливим.

Одним із показників результативності менеджера є його здатність ухвалювати **правильні рішення**. Оскільки менеджери реалізують чотири функції управління, вони реально мають справу з постійним потоком рішень щодо кожної з них, тобто планування, організації, мотивації та контролю.

Формулювання та ухвалення рішень – це творчий процес, який містить певні стадії: формулювання і постановку цілі → вивчення проблеми → вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків схвалюваних рішень → аналіз варіантів рішень → вибір і остаточне формулювання рішення → ухвалення рішення → доведення рішення до виконавців → контроль виконання рішення.

Під управлінським рішенням розуміють вибір альтернативи, тобто акт, направлений на вирішення проблемної ситуації. У підсумку управлінське рішення є результатом управлінської діяльності.

У більш широкому сенсі **управлінське рішення** є **основним видом управлінської праці**, сукупністю взаємозв'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських завдань.

Види управлінських рішень. Рішення можна класифікувати за численними ознаками, проте визначальним критерієм є **умови ухвалення рішення**.

Зазвичай рішення ухвалюються або в умовах **визначеності**, або в умовах **ризиків (невизначеності)**. Варто зазначити, що рішення, які приймаються в умовах ризику і невизначеності, певні автори розглядають роздільно, проте, враховуючи специфіку функціонування сектора туризму, такий розподіл не є принциповим.

В умовах визначеності менеджер певною мірою може спрогнозувати результати по кожній з альтернатив. У ситуації ризику (невизначеності) максимальний внесок менеджера полягає у визначенні вірогідності успіху кожної альтернативи. На разі ключовим аспектом є притаманна організації корпоративна культура та наявні ціннісні установки, під впливом яких оцінюють варіанти рішень виключно в контексті традицій організації.

Існує декілька критеріїв класифікації управлінських рішень:

- **за терміном дії наслідків рішення:** довго-, середньо- та короткострокові рішення;
- **за частотою ухвалення:** одноразові (випадкові) і такі, що повторюються;
- **за широтою обхвату:** загальні (що стосуються всього персоналу) та вузькоспеціалізовані;
- **за формою підготовки:** одноосібні, групові, колективні;
- **за складністю:** прості й складні;
- **за ступенем регламентації:** контурні, структуровані та алгоритмічні.

Контурні рішення лише приблизно окреслюють схему дій підлеглих та надають можливості вибору прийомів та методів їхньої реалізації.

Структуровані рішення передбачають жорстку регламентацію дій підлеглих; проявляти ініціативу на разі доречно лише у вирішенні другорядних питань.

Алгоритмічні рішення гранично жорстко регламентують діяльність підлеглих і практично виключають їхню ініціативу.

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі виділяють **організаційні, інтуїтивні та раціональні** управлінські рішення.

Організаційне рішення – це вибір, який має зробити керівник, щоб виконати обумовлені посадою обов'язки. Метою організаційних рішень є рух до поставлених перед організацією завдань. Організаційні рішення розділяють на дві групи: запрограмовані та незапрограмовані. У **запрограмованому рішенні** кількість можливих альтернатив є обмеженим; вибір має бути зроблений в межах напрямів, заданих організацією.

Незапрограмовані рішення певною мірою вимагають нових ситуацій; вони внутрішньо неструктуровані або пов'язані з невідомими чинниками. До незапрограмованих можна зарахувати рішення щодо цілей організації, покращання турпродукту, удосконалення організаційної структури тощо. На практиці незначна частка управлінських рішень є запрограмованими або незапрограмованими у чистому вигляді.

За сутністю процеси ухвалення рішень дуже тісно пов'язані з процесами управління організацією в цілому.

Підходи до ухвалення рішень

У сучасній управлінській практиці існує два основні підходи щодо ухвалення рішень: індивідуальний і груповий. У межах **індивідуального підходу** найбільшої значущості набуває централізація ухвалення. Значна частина рішень в організації приймається вищою ланкою управління, як правило, одним або обмеженою групою менеджерів, тобто на разі акцентується ухвала рішення вищою ланкою управління.

За **групового підходу** до ухвалення рішення менеджер будь-якого управлінського рівня залучає співробітників. Відповідальний за певне питання менеджер вищого рівня управління делегує повноваження (передає відповідальність) на нижчий управлінський рівень. Головна перевага такого підходу полягає у делегуванні певного рівня відповідальності й влади виконавцям нижчих рівнів управління. Залучення працівників до ухвалення рішень, які безпосередньо порушують їхні інтереси, суттєво збільшує ефективність. Крім того, менеджери вищого рівня уникають марних витрат часу на врегулювання дрібних щоденних проблем.

Під час розгляду процесів ухвалення рішень потрібно враховувати два моменти:

- ухвалювати рішення порівняно легко, але ухвалити конструктивне рішення, як правило, складно;
- ухвалення рішення – це психологічний процес, отже, використовувати

керівником способи варіюються від спонтанних до глибоко логічних.

Таким чином процес ухвалення рішень має раціональний та / або інтуїтивний, заснований на точці зору, характер.

Інтуїтивні рішення окреслюють вибір, зроблений тільки на основі відчуття його правильності. Інтуїтивні рішення обумовлені значним рівнем професійної компетентності й знаннями або суттєвим обсягом накопиченого практичного досвіду.

Раціональні рішення не залежать від закамуюльованого практичного досвіду й об'єктивного обґрунтовуються аналітичним інструментарієм.

Процес ухвалення рішень

У процесі ухвалення рішення менеджер має дати відповіді на такі питання: що робити? як робити? кому доручити роботу? терміни виконання? для кого робити? де робити? очікуваний результат?

Процес ухвалення рішень складний і багатоаспектний, проте конкретний зміст кожного етапу, стадії та операції вирішуються кожним менеджером на власний розсуд залежно від кваліфікації керівника, наявної ситуації, стилю керівництва і культури організації. Ключовим на разі є розуміння сильних і слабких сторін, обмежень кожного підходу процедури ухвалення рішень й уміння вибрати найкращий варіант з урахуванням конкретної ситуації та власного стилю управління.

Класичний підхід до ухвалення управлінських рішень полягає у дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій (рис. 2.16).



Рисунок 2.16 – Складові елементи процесу ухвалення управлінських рішень

Ідентифікація проблеми. Кожне рішення ґрунтується на проблемній ситуації, що потребує урегулювання. Завдання менеджера на цьому етапі полягає у аналізі та вивченні наявного становища і цілей, ескізного формуванні критеріїв нормалізації ситуації. Таким чином, процес формулювання проблеми полягає у її ідентифікації й оцінці.

Ідентифікація проблеми – це констатація відхилення від попередньо встановлених планів. Джерела інформування щодо розбіжностей включають особисте опрацювання менеджером проблеми, її дослідження і аналіз інформації, громадських думок тощо. Важливими джерелами інформації при ідентифікації проблеми також є точки зору щодо наявної ситуації інших менеджерів та підлеглих.

Оцінка проблеми – окреслення масштабів і природи ідентифікованої проблеми. Водночас визначення масштабів впливу має першочергово акцентуватися на ступені серйозності проблеми та оцінці способів її вирішення.

Діагностування обмежень і визначення альтернатив. Проблема може бути детермінована зовнішніми організаціями (зовнішнім середовищем) поза межами впливу менеджера. Зовнішні обмеження мінімізують ймовірність ухвалення оптимальних рішень, отже нагальним є діагностування джерел, обмежень, окреслення кола факторів евентуальності проблеми та конструктивних альтернатив щодо її вирішення.

Ухвалення рішення. На цьому етапі нагальним є опрацювання альтернативних рішень, достеменне оцінювання їхніх впливів й визначення альтернативи з максимально позитивними результуючими ефектами.

Реалізація рішення. На етапі реалізації нагальною є конкретизація заходів вирішення проблеми і їхнє доведення до виконавців, тобто цінність рішення наразі полягає у його здійсненості (реалізації).

Контроль виконання рішення. Відхилення від планового перебігу діагностуються на етапі контролю. Коригування процесів на разі зумовлюється евентуальністю реалізації рішення. Крім того, контроль сприяє встановленню специфічного зворотного зв'язку між керованою та управляючою системами.

Методи ухвалення рішень

Усі методи ухвалення управлінських рішень можна об'єднати в три групи: неформальні (евристичні), колективні й кількісні.

Неформальні (евристичні) методи ухвалення рішень	Колективні методи обговорення і ухвалення рішень	Кількісні методи ухвалення рішень
<ul style="list-style-type: none">• сукупність логічних прийомів та методик, порівняння альтернатив з урахуванням накопичених теоретичних знань й практичного досвіду	<ul style="list-style-type: none">• метод мозкового штурму• метод Делфі• метод комісій• японська система ухвалення рішень «кінгисе»	<ul style="list-style-type: none">• лінійне моделювання• динамічне програмування• імовірнісні і статистичні моделі• теорія ігор• імітаційні моделі

Рисунок 2.17 – Методи ухвалення управлінських рішень

Неформальні (евристичні) методи ухвалення рішень. Певна частина керівників під час ухвалення та реалізації рішень використовує неформальні методи.

Використання неформальних методів ґрунтується на інтуїції й аналітичних здібностях осіб, що ухвалюють рішення. Перевагою наразі є оперативність, проте, евристичні методи не гарантують ефективного вибору, а, отже, рішення може бути помилковим.

Неформальні методи включають сукупність логічних прийомів та методик вибору оптимальних рішень, порівняння альтернатив з урахуванням накопичених теоретичних знань й практичного досвіду.

Колективні методи обговорення і ухвалення рішень. Форми колективного обговорення і ухвалення рішень охоплюють засідання, наради, роботу в комісіях тощо.

Ключовою умовою продуктивної колективної роботи є окреслення кола експертів, тобто, компетентних фахівців (як правило, керівників і виконавців).

Провідними критеріями відбору наразі є здатність вирішувати творчі завдання, конструктивність мислення, комунікабельність.

Найбільш поширеними колективними методами вирішення складних проблем вважаються методи мозкового штурму, Делфі, метод комісій.

Метод мозкового штурму – це оперативний засіб вирішення проблеми на засадах стимулювання творчої активності. Ефективність методу ґрунтується на формуванні максимально сприятливого для безперешкодного генерування ідей середовищі, тобто будь-які пропозиції щодо вирішення проблеми забороняється спростовувати, оцінювати та критикувати. Всі ідеї занотовуються й потім із загальної сукупності відбирають найбільш конструктивні, що можуть бути реалізовані на практиці. Метод мозкового штурму є методом експертного оцінювання.

Етапи та правила мозкового штурму. Метод мозкового штурму включає три обов'язкових етапи, які відрізняються за організацією та правилами проведення.

I етап – постановка проблеми (попередній етап). На разі ключовим моментом є відбір групи експертів, призначення ведучого й розподіл ролей учасників залежно від поставленої проблеми та обраного способу проведення штурму. На початку першого етапу проблема має бути чітко сформульована.

II етап – генерація ідей (основний етап). Ефективність проведення етапу суттєво залежить від дотримання таких правил: по-перше, кількість ідей не має обмежень; по-друге, абсолютна заборона критики й будь-якої (у тому разі й позитивної) оцінки висловлюваних ідей, позаяк оцінка відволікає від основного завдання і порушує творче середовище; по-третє, заохочуються креативні й навіть абсурдні ідеї, їхня комбінаторність та покращання.

III етап – класифікація, систематизація, відбір і оцінка ідей. На разі активно стимулюється оцінювання й конструктивна критика занотованих на попередньому етапі ідей.

Метод Делфі одночасно є ефективним і простим інструментом вибору та оцінки рішень, що дозволяє враховувати точки зору усіх експертів за допомогою послідовної систематизації та інтеграції пропозицій й узгодження максимально надійних висновків.

Специфіка методу Делфі полягає в анонімності, багаторівневості та у заочності. **Сенс методу** ґрунтується на знаходженні правильного рішення за допомогою комплексу певних дій (мозкові штурми, інтерв'ю, опитування тощо). Ключовою тезою на разі є твердження, що певна група незалежних

експертів може оцінити і передбачити результат значно краще, ніж структурована група. Незалежні експерти можуть не знати один одного, що виключає зіткнення різних позицій, а також колективні впливи, обумовлені спільною роботою й конформізмом.

Залучені за методом Делфі експерти поділяються на дві групи: перша група – експерти, що репрезентують власну точку зору на досліджувану проблему; друга група – аналітики, що систематизують думки експертів й продукують єдиний знаменник. Метод можна реалізовувати незалежно від місця знаходження учасників.

Етапи методу Делфі. Метод Делфі містить три етапи: попередній, основний та аналітичний.

На **попередньому етапі** формують групу експертів (відповідно до рекомендацій не більше 20 осіб).

Основний етап включає три кроки: 1) постановка проблеми – основне завдання експерти розділяють на кілька дрібних, з яких аналітики відбирають найбільш поширені й складають загальний опитувальник; 2) загальний опитувальник опрацьовується експертами щодо додаткової інформації з проблеми й достатності даних; за докладними експертними висновками аналітики складають новий опитувальник;

3) за новим опитувальником експерти пропонують власні шляхи вирішення проблеми й вивчають альтернативні точки зору (інших експертів); на разі проводиться оцінка ефективності, наявності ресурсів, актуальності способів вирішення. Аналітики консолідують основні думки; суперечливі й різноспрямовані ідеї доводять до відома експертів. Кроки повторюються поки експерти не дійдуть консенсусу. Розбіжності точок зору експертів, як правило, є специфічним індикатором потенційних конфліктних аспектів проблеми. У підсумку, виробляється загальна оцінка й складаються практичні рекомендації щодо вирішення проблеми.

На **аналітичному етапі** досліджується узгодженість думок експертів, аналізуються отримані висновки і розробляються остаточні рекомендації.

Сьогодні існують інші модифікації методу Делфі: неструктурований, «експрес-Делфі» тощо.

Недоліки методу Делфі: колективна думка далеко не у всіх випадках є правильною; аналітики вибраковують креативні рішення, що мають найбільшу кількість опонентів, проте вони можуть бути найбільш ефективними; неможливий оперативний аналіз, значні витрати часу; організатори заходу мають надмірно великі повноваження порівняно з експертами, отже, експерти в деякому сенсі є незахищеними; схильні до

конформізму експерти можуть приєднатися до думки більшості.

Метод комісій передбачає регулярні групові дискусії експертів із нагальної проблеми задля вироблення узгодженого рішення. За умови формування творчого середовища, метод комісій сприяє конструктивному діалогу й розроблюванню альтернатив рішення.

Недоліки методу комісій: відсутність анонімності та різна активність експертів (може бути не пов'язана з їхньою компетентністю).

Японська система ухвалення рішень «кінгисе» передбачає детальний обмін ідеями та тактичними планами аж до досягнення повної згоди, насамперед на нижчих рівнях, тобто там, де ці рішення у разі прийняття мають виконуватися. Ця процедура за західними мірками є незвичною й занадто тривалою, проте, надлишок часу на ухвалення, компенсується на стадії виконання рішень.

Проект рішення по черзі передається фахівцям за списком, складеним керівником; кожен експерт у певний термін повинен надати власний висновок у письмовому вигляді. Керівник запрошує до діалогу тих експертів, точка зору яких є не зовсім зрозумілою, після чого приймає рішення щодо необхідності наради й складу її учасників.

Список фахівців складається за принципом зростання рівня їхньої компетентності щодо обговорюваного питання; як результат, нарада проходить швидко й ефективно, оскільки в ній бере участь суто обмежена кількість поінформованих професіоналів.

Остаточне рішення експерти приймають відповідно до індивідуальних переваг; у разі розбіжностей формується вектор переваг, який визначають за допомогою:

- принципу більшості голосів;
- принципу диктатора – за основу береться точка зору одного експерта; принцип є характерним для військових організацій, а також для ухвалення рішень у надзвичайних ситуаціях;
- принципу Курно – кількість пропонованих рішень рівне кількості експертів; остаточне рішення має відповідати вимогам раціональності без утиску інтересів кожного окремо;
- принципу Парето – експерти утворюють одну коаліцію; оптимальним наразі є рішення, що об'єднує всіх у досягненні загальної мети, тобто таке, яке не вигідно міняти відразу всім членам коаліції;
- принципу Еджворта – доцільний за наявності декількох коаліцій,

кожній з яких не вигідно відмінити своє рішення; оптимальне рішення враховує всі переваги, що не обмежують інтереси коаліцій.

Система ухвалення рішень «кінгисе» дозволяє скоротити кількість планових засідань на 20–30 %.

Кількісні методи ухвалення рішень. В основі їх лежить науково-практичний підхід, що припускає вибір оптимальних рішень шляхом оброблення (за допомогою ЕОМ і ЕММ) великих масивів інформації.

Залежно від типу математичних функцій, покладених в основу моделей, розрізняють:

- а) лінійне моделювання, за якого використовуються лінійні залежності;
- б) динамічне програмування, що дозволяє вводити додаткові змінні в процес вирішення завдань;
- в) імовірнісні та статистичні моделі, що реалізуються в методах теорії масового обслуговування;
- г) теорію ігор, тобто, моделювання таких ситуацій, ухвалення рішення в яких повинне враховувати розбіжність інтересів різних підрозділів;
- д) імітаційні моделі, що дозволяє експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити вихідні передумови, уточнити вимоги до них.

Індивідуальні стилі ухвалення рішень. У певному сенсі інтерес представляє особистісний профіль управлінського рішення, тобто та сукупність індивідуальних особливостей керівника, яку несуть з собою їх рішення щодо виконавців.

З наукової точки зору виділяють такі різновиди особистісних профілів: урівноважені рішення, імпульсивні рішення, інертні рішення, ризиковані рішення, обережні рішення.

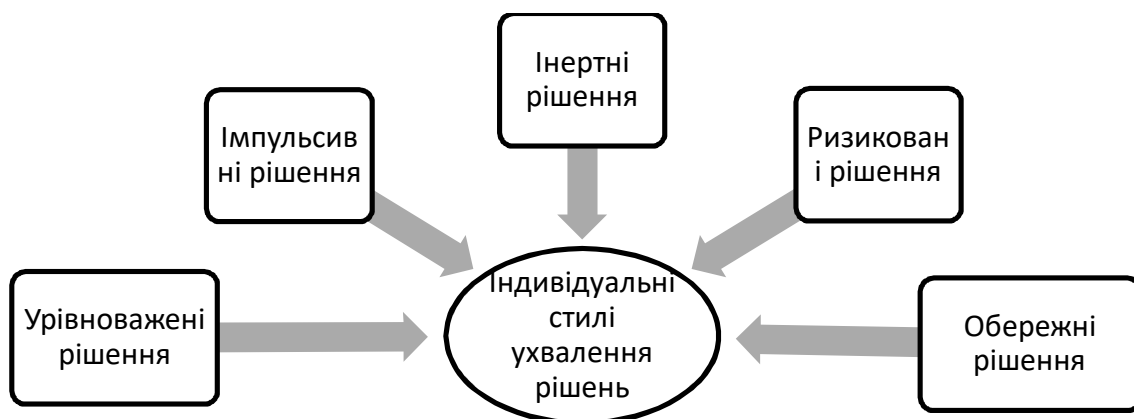


Рисунок 2.18 – Індивідуальні стилі ухвалення рішень

Рішення урівноваженого типу властиві людям, які розпочинають вирішувати проблему з попередньо сформульованою вихідною ідеєю, що виникла в результаті попереднього аналізу умов і дезидератів завдання. Урівноваженість виявляється в тому, що висунення гіпотез і їхня перевірка однаково привертають увагу людини. Подібна тактика ухвалення рішень є найбільш продуктивною.

Імпульсивні рішення характерні для людей, у яких процес побудови гіпотез має суттєву перевагу над діями з їхньої перевірки й уточнення. Така людина відносно легко генерує ідеї, але мало опікується їхньою оцінкою, тобто, оминаючи етап обґрунтування і перевірки, зумовлюється стрибкоподібність процесу ухвалення рішень. У практичній роботі імпульсивні рішення можуть привести до реалізації недостатньо осмислених і обґрунтованих рішень.

Інертні рішення є результатом дуже непевного й обережного пошуку. Після формулювання початкової гіпотези її опрацювання йде занадто повільно: кожен крок неодноразово перевіряється, оцінювання є не в міру критичним, що зумовлює розтягання процесу ухвалення рішень у часі.

Ризиковані рішення нагадують імпульсивні, але відрізняються від останніх деякими особливостями індивідуальної тактики. Якщо імпульсивні рішення випускають з уваги етап обґрунтування гіпотези, то ризиковані – його не обходять, але оцінювання відбувається лише після виявлення певної невідповідності. У підсумку елементи побудови гіпотез та їхньої перевірки врівноважуються.

Рішення обережного типу характеризуються особливою ретельністю оцінки гіпотез й надмірною критичністю. Людина, перш ніж прийти до певного висновку, здійснює безліч різноманітних підготовчих дій. Рішенням обережного типу властива упереджувальна оцінка. Обережні люди більш чутливі до негативних наслідків власних дій, ніж до позитивних; їх більше страшать помилки, ніж надихають успіхи; тому тактичний вектор наразі орієнтований на уникнення помилок. Для імпульсивних, наприклад, характерна протилежна тактична лінія: вони орієнтуються на успіх і менш чутливі до невдач.

Умови ефективності управлінських рішень. Проблема вибору менеджером альтернативи є одним з найважливіших аспектів у сучасній науці управління, але не менш важливим є ухвалення ефективного рішення. Щоб управлінське рішення було ефективним, варто враховувати низку чинників: дотримання ієрархії в ухваленні рішень; використання

міжфункціональних груп; використання прямих горизонтальних зв'язків і централізація керівництва.

Ієрархія в ухваленні рішень передбачає делегування повноважень (по ухваленню рішення) ближче до того рівня, на якому є більше необхідної інформації і який бере безпосередню участь у реалізації (ухваленого рішення). У цьому випадку виконавцями рішення є працівники суміжних рівнів; контакти з підлеглими, що знаходяться більше, ніж на один ієрархічний рівень нижче (вище) – унеможливлені.

На разі доцільно використання цільових міжфункціональних груп, що складаються з фахівців різних підрозділів і рівнів.



Рисунок 2.19 – Умови ефективності управлінських рішень

Використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків. У даному випадку (особливо на початковій стадії процесу ухвалення рішення) збір і обробка інформації здійснюються без звернення до вищого керівництва. Такий підхід сприяє ухваленню рішень у короткі терміни і підвищенню відповідальності за їхнє виконання.

Централізація керівництва. Процес ухвалення рішення повинен знаходитися в руках одного (загального) керівника. У цьому випадку формується ієрархія в ухваленні рішень, тобто кожен нижчий керівник

вирішує свої проблеми (ухвалює рішення) зі своїм безпосереднім керівництвом, а не з вищим (минувши свого безпосереднього начальника).

Варто підкреслити, що кращий варіант рішення є результатом послідовного аналізу кожної з пропонованих альтернатив за умови оцінки кожного варіанту щодо рівня досягнення мети. Таким чином, рішення повинне відповідати вимогам, що витікають з вирішуваної ситуації і цілей організації, а саме: ефективності, економічності, своєчасності, обґрунтованості та реальності.

Рішення має бути ефективним, тобто найповніше забезпечувати досягнення поставленою організацією мети.

Рішення має бути економічним, тобто забезпечувати досягнення поставленої мети з найменшими витратами.

Своєчасність рішення означає не тільки вчасність його ухвалення, але і вчасність досягнення цілей, адже коли вирішується проблема, події продовжують розгортатися. На практиці можлива ситуація, коли продуктивна ідея (альтернатива) в майбутньому застаріває і втрачає сенс, проте що у минулому вона була ефективною.

Виконавці повинні бути переконані, що **рішення є обґрунтованим**. На разі не можна заміщати фактичну обґрунтованість її сприйняттям виконавцями, тобто розуміння ними аргументів, спонукаючих менеджера ухвалити саме таке рішення.

Рішення має бути реально здійсненним, тобто не можна ухвалювати нереальні та абстрактні рішення. Примарні рішення в свій основі є неефективними й зумовлюють досаду виконавців. Крім того, ухвалене рішення повинне узгоджуватися з потужностями та засобами колективу, що має його реалізовувати.

Ключове значення в ефективності рішень мають **методи доведення ухвалених рішень до виконавців**.

Зазвичай доведення рішень до виконавців починається з розділення альтернативи на групові й індивідуальні завдання та підбору виконавців. У такий спосіб кожен працівник отримує конкретне завдання, яке знаходиться у прямій залежності від його службових обов'язків і цілої низки інших

об'єктивних і суб'єктивних чинників.

Вважається, що уміння передати завдання виконавцям є головним джерелом ефективності ухваленого рішення, а отже на цьому тлі виділяють **чотири основні причини невиконання рішень:**

- рішення було недостатньо чітко сформульовано менеджером;
- рішення було чітко і конкретно сформульоване, проте виконавець його погано зрозумів;
- рішення було грамотно сформульоване, виконавець його чітко зрозумів, але у нього не було необхідних умов і засобів для його виконання;
- рішення було грамотно сформульоване, виконавець його засвоїв і мав всі необхідні засоби для його виконання, але у нього не було внутрішньої узгодженості з запропонованим варіантом рішення. У цьому випадку виконавець може мати (на власну думку) більш ефективний варіант вирішення цієї проблеми. Таким чином, рівень ефективності реалізації рішення залежить не тільки від його оптимальності, але і від форми доведення його до виконавців (оформлення рішень і особистісних якостей керівників та виконавців).

Організація виконання прийнятих керівництвом рішень як специфічна діяльність передбачає, що менеджер утримує у полі зору рішення, знаходить способи впливу та управління ними. Отже, практична реалізація рішення має ґрунтуватися на упевненості керівника щодо правильності розуміння завдань всіма виконавцями всіх ланок та наявності всіх необхідних засобів для здійснювання.

Квінтесенцією роботи із доведення завдань до виконавців є вибудова у свідомості певного алгоритму (технології) майбутньої діяльності із реалізації управлінського рішення.

У виконавця первинний алгоритм формується під час отримання і сприйняття завдання; після чого ідея (модель завдання) уточнюється, адаптується до об'єктивних реалій внутрішнього і зовнішнього середовища; на основі сформованої моделі розробляється технологія виконання рішення (ідеальна модель діяльності виконавця із здійснювання завдання менеджера).

Збалансованість моделі діяльності виконавця з первинною моделлю завдання забезпечується гармонізацією вимог щодо: повноти та точності моделі, глибини віддзеркалення первинної ідеї, стресостійкості й міцності, узгодженості, мотивації та гнучкості моделі.

Повнота моделі рішення окреслює її відповідність, з одного боку, ідеям керівника, його рішенням і поставленим ним завданням, а з іншого – змісту, структурі й умовам виконавської діяльності. Ідеальною є така повнота

моделі, за якої вона розгорнена настільки, що ще до початку роботи виконавець у думках може уявити собі всі тонкощі майбутньої роботи.

Точність моделі зумовлюється необхідністю чіткого виконання завдання, позаяк абстрактне (загальне) завдання не виконується взагалі або виконується формально. Система управління, у якій точність формування оперативних моделей рішення не є закономірністю, не є життєздатною.

Глибина відбиття первинної ідеї характеризує оперативну модель з точки зору окреслення цілісної моделі майбутньої діяльності.

Стресостійкість і міцність моделі характеризує здатність виконавця чітко реалізувати складений в його свідомості план дій у будь-яких складних ситуаціях.

Узгодженість моделі рішення зумовлена необхідністю координації дій всіх виконавців по завданнях, часу, місцю, ресурсам тощо.

Мотивація є виробничою необхідністю, позаяк розуміння рішення і засвоєння його ідеальної моделі неповною мірою забезпечують належну мобілізацію всіх резервів виконавців. Мотивація діяльності, що спонукає виконавців до активізації внутрішньої потреби до виконання завдань, є раціональною сутністю мобілізації трудового колективу на виконання ухвалених керівництвом рішень.

Гнучкість моделі за змістом суперечить усім вказаним вище критеріям, проте, очевидно, що абсолютно жорстка модель може бути прийнятною тільки в незмінних структурах, які в природі і суспільстві не існують. Завдання наразі укладається у виборі оптимального співвідношення між стабільністю (нерухомістю) і гнучкістю моделі.

Організація виконання рішень

Організація виконання рішення – це специфічна діяльність керівника, що завершує управлінський цикл.

Специфіка на разі полягає у певних розбіжностях між ідеальними відтвореннями предметів і явищ, якими оперує керівник на етапі підготовки й ухвалення рішення й реальною ситуацією. Крім того, організація виконання рішення вимагає мобілізації знань, можливостей й зусиль виконавців, засобів та методів реалізації.

Недостатньо досвідчений керівник, що в думках оперує ідеальними (абстрактними) категоріями, неусвідомлено переносить ідеальні уявлення на реальну ситуацію; у результаті такого менеджменту практична реалізація схвалюваних рішень виявляється занадто утрудненою або взагалі неможливою. На разі варто враховувати, що керівник організовує не свою

власну діяльність, а працю інших людей, що є різні речі.

Процес виконання рішень потребує чіткої організації, виконавці мають отримувати достеменну інформацію про те хто, де, коли, у який спосіб і якими засобами має здійснювати дії, відповідні ухваленому рішення. Таким чином, нагальним є розроблювання плану, який має окреслювати систему заходів забезпечення досягнення цілей рішення за умови мінімізації витрат.

Організаційно-управлінські рішення оформляють у вигляді **наказів** або **розпоряджень**, після чого вони набувають чинності, проте значна кількість рішень в організації віддаються як усні вказівки, завдання, настанови та інші подібні керівні директиви. На разі головне завдання менеджера полягає у організації виконання всіх рішень, забезпеченні координації дій та контролю їхнього виконання.

Контроль виконання рішень

Контроль виконання рішень є результуючою фазою управлінського циклу.

Враховуючи реалії бізнесу, організація виконання рішення вимагає контролю, тобто зворотного зв'язку, за допомогою якого можна отримати інформацію щодо ступеню виконання рішення і досягнення організацією поставлених цілей.

Головне **завдання контролю** полягає у своєчасному виявленні потенціальних відхилень від окресленої програми реалізації рішення та в оперативному вживанні заходів щодо ліквідації аномальностей. Первинні цілі організації можуть модифікуватися, уточнюватися та змінюватися з урахуванням отриманої додаткової інформації. Таким чином першорядне завдання контролю полягає у прогнозуванні та своєчасному виявленні очікуваних відхилень від заданої програми реалізації управлінських рішень.

Контроль дозволяє виявити відхилення від поставлених у рішеннях завдань та ідентифікувати причини, що зумовлюють аномальності.

Крім того, виділяють і інші **функції контролю** виконання ухвалених рішень: діагностичну, зворотний зв'язок, орієнтувальну, стимулювальну, педагогічну та функцію коригування.

Діагностична функція є провідною фундаментальною функцією контролю, позаяк незалежно від об'єкта та суб'єкта перевірки, складності вирішуваних питань, першочерговим завданням є чітке уявлення наявного стану справ, тобто діагностування ситуації.

Зворотний зв'язок при контролі дозволяє керівникові впливати на перебіг виконання поставлених завдань.

Орієнтувальна функція зумовлює першочергове вирішення питань, які найчастіше контролюються, позаяк об'єкти підвищеної уваги керівника набувають особливого значення в свідомості виконавців, а отже зусилля передусім направляються на такі завдання. Варто зазначити, що питання, які випадають з поля зору керівника, часто не вирішуються.

Якщо орієнтувальна функція контролю при умілому керівництві дозволяє менеджерів тримати роботи в полі зору, то **стимулювальна функція** націлена на виконання і залучення до процесу праці всіх невикористаних резервів.

Функція коригування пов'язана з тими уточненнями, які вносяться до рішень за результатами контролю. На разі з точки зору психології складається проблематична ситуація: керівник вважає, що він перевіряє роботу підлеглого, разом із тим виконавець вже фактично перевіряв на практиці ефективність рішення керівника. Іншими словами, контроль відбувся за найбільш надійним критерієм – за відповідністю ухваленого рішення реаліям практики.

Педагогічна функція – компетентний контроль спонукає виконавців до добросовісної праці.

У практиці управління застосовуються три **основні різновиди контролю**: попередній, поточний, подальший.

Попередній контроль передуює ухваленню остаточного рішення. Ціль попереднього контролю – більш поглиблене обґрунтування схвалюваного рішення.

За допомогою **поточного контролю** в процесі виконання ухвалених рішень вносяться корективи.

Подальший контроль використовуються для перевірки ефективності ухвалених рішень.

Таким чином контроль є об'єктивною необхідністю, оскільки навіть найбільш оптимальні плани не можуть бути реалізованими самі по собі, тобто, якщо не довести до виконавців конкретні завдання і очікувані результати, не налагодити постійний і об'єктивний контроль перебігу їхнього виконання.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Охарактеризуйте сектор туризму як відкриту систему.
2. Проаналізуйте парадигму «економічне середовище ↔ туризм».
3. Проаналізуйте аспекти економічного впливу на туристську діяльність.
4. Розкрийте чинники позитивного і негативного впливу на туризм.
5. Проаналізуйте вплив туризму на економіку (локальну, регіональну, державну).
6. Проаналізуйте парадигму «екологія ↔ туризм».
7. Проаналізуйте парадигму «соціокультурне середовище ↔ туризм».
8. Проаналізуйте аспекти гармонізації позитивних і негативних впливів туризму.
9. Проаналізуйте залежність доходів територіальних громад від туризму.
10. Проаналізуйте залежність зайнятості від туризму.
11. Проаналізуйте аргументи захисту територій в контексті активізації туристської діяльності.
12. Проаналізуйте засади формування моделей сталого споживання в контексті активізації туристської діяльності.
13. Проаналізуйте аспекти надмірного розвитку в контексті активізації туристської діяльності.
14. Проаналізуйте аспекти потенційного конфлікту інтересів місцевих жителів та відвідувачів в контексті активізації туристської діяльності.
15. Проаналізуйте фактори декадансу екологічної системи дестинації в контексті активізації туристської діяльності.
16. Проаналізуйте аспекти економічної нестійкості в контексті активізації туристської діяльності.
17. Охарактеризуйте сутність та значення туризму в контексті досягнення цілей сталого розвитку.
18. Проаналізуйте туризм як інструмент стимулювання економічного зростання.
19. Проаналізуйте туризм як інструмент стимулювання моделей раціонального споживання та виробництва.
20. Проаналізуйте туризм як інструмент збереження природних ресурсів.
21. Проаналізуйте принципи та засади функціонування сектору

туризму в Україні.

22. Проаналізуйте принципи та засади державного регулювання діяльності підприємств сектору туризму.

23. Охарактеризуйте модель децентралізованого управління туризмом.

24. Охарактеризуйте модель централізованого управління туризмом.

25. Охарактеризуйте європейську модель управління туризмом.

26. Проаналізуйте завдання Департаменту туризму та курортів України.

27. Проаналізуйте алгоритм обчислення кількості суб'єктів індустрії туризму.

28. Проаналізуйте засади діяльності суб'єктів туристичної діяльності.

29. Охарактеризуйте правовий і економічний статус турпосередників.

30. Охарактеризуйте організаційні структури і методи управління притаманні сектору туризму.

31. Проаналізуйте рівні управління організацією.

32. Проаналізуйте розподіл робочого часу за рівнями менеджменту.

33. Проаналізуйте засади горизонтального і вертикального розподілу праці.

34. Охарактеризуйте типи організаційних структур, притаманні сектору туризму.

35. Охарактеризуйте позитивні та негативні аспекти лінійної структури управління.

36. Проаналізуйте позитивні та негативні аспекти функціональної структури управління.

37. Проаналізуйте позитивні та негативні аспекти лінійно-функціональної структури управління.

38. Проаналізуйте методи менеджменту притаманні сектору туризму.

39. Охарактеризуйте принципи класифікації методів управління.

40. Проаналізуйте позитивні та негативні аспекти організаційно-адміністративних методів управління.

41. Проаналізуйте позитивні та негативні аспекти економічних методів управління.

42. Проаналізуйте позитивні та негативні аспекти соціально-психологічних методів управління.

43. Охарактеризуйте зміст і види управлінських рішень.

44. Проаналізуйте складові елементи процесу ухвалення управлінських рішень.

45. Проаналізуйте позитивні та негативні аспекти неформальних (евристичні) методів ухвалення рішень.

46. Проаналізуйте позитивні та негативні аспекти колективних методів обговорення і ухвалення рішень.

47. Проаналізуйте позитивні та негативні аспекти індивідуального стилю ухвалення рішень.

48. Охарактеризуйте умови ефективності управлінських рішень.

49. Проаналізуйте організаційний алгоритм виконання управлінських рішень.

50. Проаналізуйте принципи, завдання та засади контролю виконання управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бизнес. Толковый словарь. — М.: «ИНФРА-М», Издательство «Весь Мир». Грэхэм Бетс, Барри Брайндли, С. Уильямс и др. Общая редакция : д.э.н. Осадчая И. М.. 1998. — 1644 с.
2. Блок Стивен Неприбыльный сектор США : правовая основа, масштабы, конкурентоспособность, эффективность. / Блок Стивен, Владимир Якимец // М.: Изд-во ЛКИ, 2008. — 301 с.
3. Декларація тисячоліття ООН / United Nations (UN): The United Nations Millennium Declaration, General Assembly resolution [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.un.org/ru
4. Допоміжний рахунок туризму : рекомендована методологічна основа. Євростат. 2008. — с.145.
5. Европейское агентство по окружающей среде. Материалы конференций. Официальный сайт European Environment Agency: [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <https://www.eea.europa.eu/>
6. Закон України «Про зайнятість» від 05.07.2012 р. № 5067-VI / [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>
7. Закон України «Про концесії» від 16.07.1999 р. № 997-XIV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 41, ст. 372.
8. Земельний кодекс України від 25 жовтня 2001 р. № 2768-III Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 3-4, ст. 27.
9. Конвенция о биологическом разнообразии UNEP/CBD/SBSTTA/4/1 Монреаль, Канада 1999. — 28 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг: Гостинність / Ф. Котлер, Дж. Боуен, Дж. Мейкенз ; пер. з англ. — [2-е вид., перероб. і доп.]. — М. : ЮНІТІ-ДАНА, 2005. — 1063 с.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер ; пер. з англ. — М. : Изд-во Вильямс, 2007. — 656 с. ISBN 978-5-8459-0376-1.
12. Лавлок К. Маркетинг услуг / К. Лавлок ; пер. з англ. — М. : Вильямс, 2005. — 1008 с.
13. Маршалл А. Принципы политической экономии / А. Маршалл пер. с англ. Р. И. Столпера, общ. ред. С. М. Никитина. — М. : Издательство Прогресс, 1984. — 416 с. — Т. 2. — С. 6.
14. Международные рекомендации по статистике туризма ООН, Нью-Йорк. — 2008. — 179 с.
15. Международный стандарт ИСО/ FDIS 26000:2010 Руководство по социальной ответственности [Електронний ресурс]. — Режим доступу :

www.iso.org

16. Методика визначення обсягів зайнятості у неформальному секторі економіки України. Затверджена наказом Державного комітету статистики України № 73 від 29.02.2000 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>

17. Методика розрахунку обсягів туристичної діяльності. Державна туристична адміністрація України. Державний комітет статистики України. Затверджена Наказом N 142/394 від 12.11.2003 (Зареєстрована в Міністерстві юстиції України 8 грудня 2003 р. за № 1128/8449). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

18. Методологічні положення щодо класифікації та аналізу економічної активності населення. Затверджені Наказом Державного комітету статистики України № 12 від 19.01.2011р. / [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>

19. Міжнародні рекомендації зі статистики туризму ООН, Нью-Йорк. – 2008. – 179 с.

20. Навстречу «зеленой» экономике : пути к устойчивому развитию и искоренению бедности – обобщающий доклад для представителей властных структур. ЮНЕП, 2011. – 52 с. Офіційний сайт United Nations Environment Programme [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.unep.org/greeneconomy>

21. Нохріна Л. А. Теоретико-методологические подходы к определению экономической сущности туристской услуги // Вести Института предпринимательской деятельности. – Минск. – № 1 (6) 2012. С. 46-52. ISSN 2079-0945

22. Нохріна Л. А. Room rate pricing at the hotel / Л. А. Нохріна // Молоді дослідники у глобалізованому світі : перспективи та виклики Young Researchers in Globalized World : Vistas and Challenges : матеріали III міжнар. форуму молодих вчених, Харків, 19 травня 2017 р., / Харк. нац. ун-т. міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – С. 138–142.

23. Нохріна Л. А. Алгоритм ідентифікації груп стейкхолдерів / Л. А. Нохріна // Місто. Культура. Цивілізація : матеріали V міжнар. наук.-теорет. інтернет-конф., Харків, квітень 2015 р., / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М.Бекетова, 2015. – С. 196–208.

24. Нохріна Л. А. Відповідальність контрагентів в моделі сталого розвитку туризму / Л. А. Нохріна // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. сер. : Экономические науки. – Київ : Техніка, 2013. – Вып. 111. –

С. 306–313.

25. Нохріна Л. А. Гармонизация частных и государственных стандартов как императив конкурентного рынка / Л. А. Нохріна // «Современные материалы, техника и технология» : материалы 3-й междунар. науч.-практ. конф., Курск, 2013. – Том 3. С. 47–53. ISBN 978-5-905556-80-7. ББК 65+60+67

26. Нохріна Л. А. Генезис концепции «устойчивое развитие туризма» / Л. А. Нохріна // Экономическое образование и современные педагогические технологии. Экономика и предпринимательство: сборн. науч. работ. Выпуск 7. – Минск: ООО «Ковчег», 2013. – С. 164–173.

27. Нохріна Л. А. Детерминанты развития социального туризма / Л. А. Нохріна, Е. А. Косенко // Конкурентный потенциал региона: оценка и эффективность использования : сборник статей V междунар. науч.-практ. конф., Абакан, Хакассия, 26-27.11.2016 г. – Абакан : Издательство ФГБОУ ВПО «Хакасский государственный университет им. Н. Ф. Катанова», 2016. – С. 37–39.

28. Нохріна Л. А. Домінуючі імперативи підготовки фахівців для малого та середнього бізнесу сфери гостинності / Л. А. Нохріна, Л. М. Гопкало // Місто. Культура. Цивілізація : матеріали IV міжнар. наук.-теорет. інтернет-конф., Харків, квітень 2014 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М.Бекетова, 2014. – С. 196–208.

29. Нохріна Л. А. Индикаторы мониторинга регионального рынка туристских услуг: характеристика, алгоритмы расчета. Часть 1. / Л. А. Нохріна // Вести ИПД (института предпринимательской деятельности). Минск: Ковчег, 2013. – № 2 (9). – С. 53–58. ISSN 2079-0945

30. Нохріна Л. А. Индикаторы мониторинга регионального рынка туристских услуг: характеристика, алгоритмы расчета. Часть 2. / Л. А. Нохріна // Вести ИПД (института предпринимательской деятельности). Минск : ООО Ковчег, 2014. – № 1 (10). – С. 57–63.

31. Нохріна Л. А. Индикаторы устойчивого развития туризма: критерии и алгоритм расчета в контексте модели DPSIR / Л. А. Нохріна // Вести ИПД (Института предпринимательской деятельности). Минск : Ковчег, 2014. – № 2 (11). С. 64–77.

32. Нохріна Л. А. Інтеграція аспектів якості як імператив сталого розвитку дестінації / Л. А. Нохріна // Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. присвяченої 50-річчю заснування Харківського державного університету

харчування та торгівлі й 10-річчю запровадження в Україні спеціальності «Готельно-ресторанна справа, Харків, 21 вересня 2017 р. : [тези] / редкол. : О. І. Черевко [та ін.]. – Харків : ХДУХТ, 2017. – С. 206–208.

33. Нохріна Л. А. Модель DPSIR: структура взаимодействия туризма с окружающей средой / Л. А. Нохріна // Экономическое образование и современные педагогические технологии. Экономика и предпринимательство : сборн. науч. работ. Выпуск 7. – Минск : Ковчег, 2014. – С. 164–173.

34. Нохріна Л. А. Неправительственные организации в модели устойчивого развития туризма / Л. А. Нохріна // Предпринимательство в Беларуси: опыт становления и перспективы развития : материалы XII междунар. науч.-практ. конф., Минск, Беларусь 10 апреля 2015 г. : Минск : Ковчег, 2015. – С. 106–108.

35. Нохріна Л. А. Пріоритети сталого розвитку туризму / Л. А. Нохріна // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 14 травня 2015 р. : [тези у 2-х ч.] – Харків : ХДУХТ, 2015. – Ч. 1. – С. 318–320.

36. Нохріна Л. А. Регулирование сферы туризма как тренд устойчивого развития / Л. А. Нохріна // Предпринимательство в Беларуси: опыт становления и перспективы развития : материалы XI междунар. науч.-практ. конф., Минск, 10 апреля 2014 р. / Минск : Ковчег, 2014. – С. 106–108.

37. Нохріна Л. А. Ринок туристських послуг в контексті сталого розвитку регіону / Л. А. Нохріна // Місто. Культура. Цивілізація : матеріали III міжнар. наук.-теорет. інтернет-конф., Харків, квітень-травень 2013 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М.Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2013. – С. 60–61.

38. Нохріна Л. А. Ринок туристських послуг: теоретико-методологічні засади та специфіка функціонування / Л. А. Нохріна // Місто. Культура. Цивілізація : матеріали V міжнар. наук.-теорет. інтернет-конф., Харків, 22 квітня 2016 р., / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М.Бекетова, 2016. – С. 175–187.

39. Нохріна Л. А. Сезонність попиту: актуальні проблеми / Л. А. Нохріна // Актуальні проблеми та перспективи розвитку харчових виробництв, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 40-річчю заснування факультету ХТГРТБ, м. Полтава, 20 – 21 листопада 2014 р., / Полтава : ПУЕТ, 2015. – С.165–167.

40. Нохріна Л. А. Соціальна відповідальність бізнес-структур в

контексті якості туристських послуг / Л. А. Нохріна // материалы XXXVII научно-технической конференции преподавателей, аспирантов и сотрудников Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. Н. Бекетова : Харків, 23-25 квітня 2014 / – Частина 2 «Економічні і гуманітарні науки» / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2014. – С.178–179.

41. Нохріна Л. А. Специфічні аспекти функціонування малих готелів / Л. А. Нохріна, В. С. Глущенко // Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами : матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., Луцьк, 8 груд. 2016 р., Частина 3 – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. – С. 366–368.

42. Нохріна Л. А. Сталий розвиток туризму : інструменти регулювання / Л. А. Нохріна, А. Г. Цепочко // Соціальна відповідальність: підприємство – регіон – країна [текст] : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., Краматорськ, 25 грудня 2015 р. – Краматорськ : 2015. – С. 113– 16.

43. Нохріна Л. А. Сталий розвиток туризму: аспекти гармонізації позитивних і негативних впливів / Л. А. Нохріна // Тренди та інновації в сучасній економіці : матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 23-24 квітня 2015 р. – Харків: ХНУБА, 2015. – Частина 2. С.213–218.

44. Нохріна Л. А. Сталий розвиток туризму: інструменти реалізації / Л. А. Нохріна // XX-ті ювілейні Ліберманівські читання : матеріали між нар. наук.-практ. конф. Харків, 30.11.2015 р. / Вчені записки Харківського інституту управління : науковий журнал : випуск № 40 – Харків : ХІУ, 2015. – С. 370–379.

45. Нохріна Л. А. Сталий розвиток туризму: інструменти управління / Л. А. Нохріна // Теорія та практика менеджменту : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Луцьк, 19 травня 2016 р. – Луцьк, 2016. – С. 359–360.

46. Нохріна Л. А. Территориальное сообщество в контексте устойчивого развития туризма / Л. А. Нохріна // Институциональные основы трансграничного предпринимательства : материалы междунар. науч.-практ. конф., : г. Брест, Беларусь, 30-31.10. 2014 г. / Drukarnia cyfrowa, – 2015. – Białystok, ul. Zwycięstwa 10, : – Том 2. – С.104–111.

47. Нохріна Л. А. Туризм в контексті досягнення цілей сталого розвитку / Л. А. Нохріна // Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі : матеріали дев'ятої міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 22 – 23 жовтня 2015 р. Збірник «Економіка. Управління. Інновації. Серія: економічні науки» Випуск № 3 (15), 2015. (Електронне наукове фахове видання) ISSN 2410-3748

48. Нохріна Л. А. Туризм в контексті збереження природних територій / Л. А. Нохріна // Проблеми й перспективи розвитку підприємництва : збірник матеріалів IX міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 27 листопада 2015р. – Харків : ФОП Крамаренко Ю. М., 2015. – С 85–86.

49. Нохріна Л. А. Устойчивое производство и потребление как детерминанта устойчивого развития / Л. А. Нохріна, Е. А. Каменева // Конкурентный потенциал региона : оценка и эффективность использования: сборник статей VI междунар. науч.-практ. конф., Абакан, Хакассия, 26-27.11.2015 г. – Абакан : Издательство ФГБОУ ВПО «Хакаский государственный университет им. Н. Ф. Катанова», 2015. – С. 37–39.

50. Нохріна Л. А. Фактори формування попиту на ринку туристських послуг / Л. А. Нохріна, Ю.В. Куценко // Глобальні проблеми економіки та фінансів : збірник тез наукових робіт IV міжнар. наук.-практ. конф., Київ–Прага–Відень, 28 грудня 2015 р. / I том / фінансово-економічна наукова рада, 2015. – С. 19–23.

51. Нохріна Л. А. Формирование системы индикаторов мониторинга регионального рынка туристских услуг / Л. А. Нохріна // Современные фундаментальные и прикладные исследования. Межд. научн. издание INTERNATIONAL SCIENTIFIC PERIODICAL MODERN FUNDAMENTAL AND APPLIED RESEARCHES Издательство : Учебный центр «Магистр» (Кисловодск) Том : 2 Номер : 1. 2013 С: 104–108 ISSN:2221-7797

52. Нохріна Л. А. Функции ключевых контрагентов в модели устойчивого развития туризма / Л. А. Нохріна // Law, economy and management in modern ambience : матеріали четвертої міжнар. конф., Belgrade, Serbia 17-19. April 2015. / LEMIMA 2015, Ч 2. – 397–407.

53. Нохріна Л. А. Якість як чинник конкурентоспроможності DESTINATION / Л. А. Нохріна, К. Є. Камельчук // Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості : туризм, людиномірність, партнерство, кооперація : матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. Інтернет-конф., м. Полтава, 14 грудня 2017 р. / ВНЗ Укоопспілки Полтавський університет економіки і торгівлі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tourism.puet.edu.ua/>

54. Організація Об'єднаних Націй. Документи. Саміт ООН по сталому розвитку 2015 р. 25-27 вересня : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ec.europa.eu>

55. Офіційний сайт Всесвітньої туристської організації UNWTO : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www2.unwto.org/ru>

56. Офіційний сайт Департаменту туризму та курортів Міністерства

Економічного розвитку та торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e42d3b8-108a-4c21-a413-8d80aa724e5c&title=ViddilRozvitkuTurizmu>

57. Офіційний сайт Європейського агентства по довкіллю European Environment Agency: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.eea.europa.eu/>

58. Податковий Кодекс України Верховна Рада України; Кодекс України, Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

59. Про затвердження Положення про складання та ведення переліку суб'єктів природних монополій. Розпорядження Антимонопольного комітету України (Положення, п.2.1) [N 537-р](#). від 12.12.2006. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>

60. Устойчивое потребление и производство и ЦУР. Повестка дня на период после 2015 года : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.unep.org

61. Robert Meyer et al, David Bell (2010), Behavioral Research and Empirical Modeling of Marketing Channels, Marketing Letters, 21 (3), 301-315

РОЗДІЛ 3

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

3.1 Теоретичні засади комунікативного менеджменту

До середини ХХ століття, з настанням постіндустріальної (інформаційно-комунікативної) фази розвитку людства, як самостійна наукова дисципліна почала оформлятися наука про комунікації.

Узагалі, суспільство – це не стільки сукупність індивідів, скільки їхні зв'язки і відносини. Саме цим пояснюється інтерес до комунікації з боку представників різних наукових напрямків. Комунікації як явище вивчаються і використовуються в прикладному аспекті своєї діяльності філософами, соціологами, політологами, культурологами, психологами, педагогами, лінгвістами, філологами, журналістами та іншими спеціалістами, які завжди в тій чи іншій мірі зверталися до проблем людського спілкування.

У системі суспільної взаємодії соціальні (суспільні) комунікації є її основними засобами, які створюються для забезпечення ефективного суспільного зв'язку між різними соціальними інститутами.

Під **соціальними комунікаціями** необхідно розуміти таку систему суспільної взаємодії, яка містить визначені шляхи, способи, засоби, принципи встановлення і підтримання контактів на основі професійно-технологічної діяльності, що спрямована на розробку, провадження, організацію, удосконалення, модернізацію відносин у суспільстві, які складаються між різними соціальними інститутами, де, з одного боку, у ролі ініціаторів спілкування найчастіше виступають соціальнокомунікаційні інститути, служби, а з іншого — організовані спільноти (соціум, соціальні групи) як повноправні учасники соціальної взаємодії.

Науки про соціальні комунікації не можуть існувати без даних сучасної загальної, спеціальної, теоретичної й прикладної комунікативістики.

Комунікативістика – наука, що вивчає гуманітарні аспекти розвитку інформаційних систем і засобів, характер, форми, результати їх дії на суспільне життя.

Комунікологія – наука про місце й ролі комунікації у суспільстві, про комунікативні системи, структуру і процеси, закономірності та механізми їх розвитку та функціонування.

Об'єктом комунікології є комунікація як система (структура) і процес.

До предметної сфери комунікології належать усі різновиди соціальної

взаємодії. Комунікологія досліджує: види комунікацій, функції комунікативних систем і моделей комунікації, основи міжкультурної комунікації, методи дослідження комунікації в різних сферах життя (у сфері політики, менеджменту, бізнесу, освіти тощо).

Будь-яка теорія оперує певним понятійним (категоріальним) апаратом. Не є винятком і теорія комунікації.

Основоположник кібернетики Н. Вінер, чийм дослідженням термін «комунікація» завдячує своїм перетворенням із вузькоспеціального терміну техніків, зв'язківців і військових на загальнонауковий, що отримав розповсюдження у різних областях знання, у 1950 р. вперше потрактував комунікацію як основну цінність інформаційного суспільства, що зароджувалось, де «жити насправді – значить жити, володіючи правильною інформацією».

Комунікація (від латин. *communicatio, communico* – загальне; те, що зв'язує) є об'єктом дослідження багатьох наук: семіотики, соціології, етнографії, психології, риторики, кібернетики, педагогіки, менеджменту тощо.

Найчастіше це поняття застосовується у двох значеннях:

- шлях повідомлення, зв'язок одного місця з іншим (наприклад, транспорту, зв'язку, підземні комунікації);
- спілкування, передавання інформації від однієї особи (групи) до іншої.

На сьогодні у дослідників немає єдиної думки щодо співвідношення понять «спілкування» та «комунікація», тому існують різні підходи:

- 1) комунікація і спілкування ототожнюються;
- 2) комунікація вважається ширшим поняттям;
- 3) спілкування вважається ширшим поняттям.

Найчастіше категорія «**комунікація**» ототожнюється з категорією «**спілкування**». Нероздільність цих понять простежується також у мовах інших народів. Зокрема, переклад із багатьох інших мов слова «*communication*» означає спілкування. Однак деякі вчені дотримуються протилежного погляду щодо співвідношення вищезазначених категорій. Початок розмежування понять спілкування та комунікації належить Є. Жаркову. На його думку, «комунікація належить до сфери передавання та прийому інформації, спілкування – до процесів самоорганізації. Будь-яка комунікація є спілкуванням, але не кожне спілкування – комунікація, тобто існує низка ситуацій, коли спілкування індивідів проходить без комунікативних зв'язків. Тоді процес становить просто психічну діяльність,

спрямовану саму на себе».

У психологічній і соціологічній літературі спілкування та комунікація розглядаються як пересічні, але несинонімічні поняття. Тут термін «комунікація», що з'явився в науковій літературі на початку ХХ ст., використовується для позначення засобів зв'язку будь-яких об'єктів матеріального й духовного світу, процесу передавання інформації від однієї людини до іншої, а також передавання й обміну інформацією в суспільстві з метою впливу на соціальні процеси. Спілкування розглядається як міжособистісна взаємодія людей під час обміну інформацією пізнавального або афективно-оцінного значення.

Існує погляд, що базовою категорією є комунікація, яка відбувається між людьми у формі спілкування як обміну знаковими повідомленнями. Однак є також протилежне трактування співвідношення понять «спілкування» і «комунікація», у якому головною категорією вважається спілкування, а в структурі останнього виділяють комунікацію (взаємообмін інформацією), інтеракцію (організація взаємодії і впливу), перцепцію (взаємосприйняття як основа взаєморозуміння). У цьому разі комунікація виконує функцію посередника між індивідуальною та суспільно значущою інформацією. Так, наприклад, в обох випадках, незважаючи на зовнішні розходження, головна увага приділяється механізму, який переводить індивідуальний процес передавання та сприйняття інформації в соціально значущий процес персонального та масового впливу.

Отже, поняття «спілкування» і «комунікація» мають як загальні, так і відмінні ознаки. Загальними є їхній зв'язок із процесами обміну й передавання інформації та з мовою як засобом передачі інформації. Розходження обумовлені обсягом змісту цих понять. Це пов'язане з тим, що вони використовуються в різних науках, які на перший план ставлять різні аспекти цих понять. За спілкуванням зазвичай закріплюються характеристики міжособистісної взаємодії, а за комунікацією – додаткове значення – інформаційний обмін.

На цій підставі **спілкування** становить соціально обумовлений процес обміну думками та почуттями між людьми в різних сферах їхньої пізнавально-трудової, творчої діяльності, що реалізується здебільшого за допомогою вербальних засобів комунікації.

Комунікація – це соціально обумовлений процес передавання та сприйняття інформації як у міжособистісному, так і в масовому спілкуванні по різних каналах за допомогою вербальних і невербальних комунікативних засобів.

До того ж комунікація та передавання інформації не є синонімічними поняттями, оскільки **інформація** є тільки частиною комунікаційного процесу. Комунікація як ширше поняття, містить саму інформацію та спосіб її передавання. Комунікативні процеси між людьми відрізняються від чисто інформаційних процесів у технічних пристроях тим, що інформація в спілкуванні не тільки передається від джерела до одержувача або назад, а відбувається саме обмін нею. До того ж люди не тільки обмінюються відомою інформацією, але можуть її видозмінювати й створювати нову.

Обмін інформацією між людьми, метою якого є забезпечення розуміння інформації, яка була передана й одержана є **комунікаційним процесом**.

Для здійснення процесу **комунікації необхідна наявність** таких елементів, як:

- відправник інформації (джерело, комунікатор) — той, хто складає повідомлення; ним може бути як людина, так і організація, але повідомлення завжди складають люди;
- кодування – перетворення повідомлення в символічну форму;
- повідомлення – інформація, ідея, заради якої здійснюється комунікація; воно складається із символів, може бути усним, письмовим або візуальним;
- канал – шлях фізичного передавання повідомлення, засіб, за допомогою якого воно передається (може бути міжособистісним і масовим);
- декодування – розшифровка повідомлення, яка внаслідок різних перешкод може бути більш-менш адекватною;
- одержувач (реципієнт) – об'єкт, якому передається повідомлення (людина, організація);
- зворотний зв'язок – це повідомлення, яке адресоване іншій людині про те, як її сприймають, що відчувають у зв'язку із взаємодією з нею, які почуття викликають її дії.

Комунікаційний процес розбивають на такі **етапи**:

- початок обміну інформацією, коли відправник повинен чітко уявити ідею, сутність, мету повідомлення, очікувану реакцію на нього;
- втілення ідеї в слова, символи, повідомлення за допомогою різних каналів передавання інформації (мови, жестів, міміки, письмових матеріалів, електронних засобів зв'язку);
- передавання інформації за допомогою обраних каналів зв'язку;
- декодування – одержувач інформації переводить вербальні (словесні)

і невербальні символи у свої думки;

– етап зворотного зв'язку – відгук одержувача на отриману інформацію.

До **психологічних компонентів** акту комунікації відносять:

– комунікативний намір – бажання вступити в спілкування з іншою людиною;

– задум повідомлення – інформація у вихідному вигляді, яку автор хоче передати одержувачу, проект, ідея майбутнього повідомлення;

– цілі повідомлення зазвичай поділяють на дві групи: найближчі й найвіддаленіші (довгострокові). Серед найближчих цілей зазвичай виділяють інтелектуальні, які пов'язані з одержанням інформації, з'ясуванням позицій і думок, роз'ясненням і критикою.

За найближчими цілями часто приховується цільовий підтекст, що поглиблює та ускладнює повідомлення. Це вже найвіддаленіші цілі комунікації. Наприклад, людина, яка підтримує не дуже цікаву для неї розмову, може мати більш віддалену мету встановлення гарних відносин зі своїм партнером.

До **соціальних компонентів** комунікативного акту належать:

– статусна роль, яка вказує на поведінку, що запропоноване людині її соціальним положенням (вік, стать, посада тощо) або статусом;

– ситуативні ролі виявляються в процесі комунікації;

– стилеві характеристики учасників комунікативного акту проявляються в особливостях їхнього мовного стилю, комунікативних стратегіях і тактиках, які ними використовуються.

Процес комунікації може набувати різних форм залежно від кількості учасників, цілей сторін, що взаємодіють, каналів, засобів комунікацій тощо. Звідси й велика кількість моделей комунікації, представлених у науковій і навчальній літературі.

Перша модель була запропонована Аристотелем. У праці «Риторика» давньогрецький філософ писав: «Мовлення складається із трьох елементів: із самого оратора, предмета, про який він говорить, і з особи, до якої він звертається».

Сучасні різноманітні підходи до сутності комунікації лягають в основу їх моделей, які значно відрізняються одна від одної.

Ділове спілкування у сфері туристської індустрії – це насамперед комунікація, тобто обмін інформацією, значущою для учасників спілкування, тому далі терміни «комунікація» і «ділове спілкування» будуть застосовуватися як синонімічні.

Спілкування може бути **міжособистісним і функціонально-рольовим (формальним)**. Перше пов'язане з особистісними змістами, станами, переживаннями, коли кожний із партнерів сприймає один одного як унікальну й неповторну індивідуальність, коли сама взаємодія є самоцінністю.

Функціонально-рольовому (формальному) спілкуванню властива взаємодія індивідів не тільки як особистостей, а, насамперед, як носіїв певних ролей. Формального стосується ділове спілкування (комунікація), яке відрізняється від міжособистісного тим, що в його процесі ставляться мета й певні завдання, які потребують певного рішення.

Ділова комунікація – це процес взаємодії ділових партнерів, спрямований на організацію й оптимізацію того або іншого різновиду предметної діяльності: виробничої, наукової, педагогічної тощо.

Специфіка ділового спілкування обумовлена тим, що воно виникає на основі та з приводу певного різновиду діяльності.

Предметом ділової комунікації є діяльність (справа), а партнером зі спілкування завжди є як особистість, яка є значущою для іншого.

Головними завданнями ділової комунікації є продуктивне співробітництво, прагнення до зближення цілей, поліпшення партнерських відносин тощо.

Ділова комунікація реалізується в трьох головних комунікативних формах:

- монологічній, де переважають комунікативні дії – висловлення особистості як суб'єкта (організатора процесу слухання);
- діалогічній, коли суб'єкти активно взаємодіють;
- полілогічній (багатобічне спілкування).

Серед головних намірів співрозмовників у діловому спілкуванні можна виділити такі:

- надати (одержати) потрібну інформацію або обмінятися нею;
- домовитися за темою питання, що цікавить співрозмовників;
- переконати партнера в правильності прийнятого рішення, вигідності обраного способу дії тощо;
- установити контакт, ділові відносини, дотримуючись при цьому певних статусу і ролі.

У ділових комунікаціях можуть брати участь представники різних професійних груп, які спілкуються різними професійними мовами та вирішують власні самостійні професійні завдання, але змушені взаємодіяти

для їхнього вирішення з представниками інших професійних груп (наприклад, взаємодія між клієнтом і обслуговуючим його співробітником фірми).

У процесі **професійних комунікацій**, які завжди є діловими, взаємодіють суб'єкти однорідних професійних груп, що вживають прийняту в певній професійній сфері спеціальну термінологію й вирішують єдині професійні завдання (наприклад, комунікації між керівниками фірм і підлеглими, працівниками різних туристичних агентств на спільних нарадах, семінарах, конференціях тощо).

Отже, ділові комунікації – це ширше поняття, ніж комунікації професійні, це складний, багатоплановий процес установа й розвитку професійних і ділових контактів між людьми; взаємодія суб'єктів, що здійснюється знаковими засобами, породжується потребами в спільній діяльності й містить у собі обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття й розуміння іншої людини, вплив на неї з метою зміни в її стані, поведженні тощо.

Головні функції комунікації:

- інформаційна функція – комунікація є посередником. Вона становить обмін повідомленнями, думками, задумами, рішеннями, що відбувається між комунікантами. Інформаційний обмін може відбуватися як заради досягнення якоїсь практичної мети, рішення певної проблеми, так і заради самого процесу комунікації, підтримки відносин між людьми;

- соціальна функція полягає у формуванні й розвитку культурних навичок взаємин людей;

- експресивна функція означає прагнення партнерів із комунікації висловити й зрозуміти емоційні переживання один одного;

- прагматична функція дозволяє регламентувати поведження й діяльність учасників комунікації, координувати їхні спільні дії;

- інтерпретативна функція слугує, насамперед, для розуміння свого партнера з комунікації, його намірів, установок, переживань, станів.

Функції ділового спілкування є розвитком загальних функцій спілкування. Серед найважливіших функцій можна зазначити такі:

- трансляційна (спілкування є засобом передавання певних способів професійної діяльності, професійної взаємодії, професійно-важливих знань);

- інструментальна (спілкування є соціально-психологічним механізмом управління поведінкою та діяльністю партнерів зі спілкування);

- інтегративна (спілкування є основою об'єднання партнерів).

До додаткових функцій ділового спілкування належать:

- функція самовираження (за допомогою спілкування особистість має можливість саморозкриття й самоствердження);
- експресивна (вираження емоційних переживань, ставлення до діяльності та один до одного).

Різновидом ділового спілкування є **управлінське спілкування**. Останнє спрямоване на зміну поведінки партнера зі спілкування й, зазвичай, здійснюється між співрозмовниками, що займають соціальні позиції співпідпорядкованості або відносної залежності на підставі професійних і соціальних ролей, які вони виконують.

Управлінське спілкування як різновид діяльності керівника здійснюється переважно через нормативно-розпорядницьку й іншу документацію, безпосереднє спілкування з колективами й професійними групами (збори, наради, зустрічі), а також індивідуальне спілкування зі співробітниками (бесіди).

До найважливіших комунікативних **функцій управлінського спілкування** належать:

- одержання інформації, яка необхідна для визначення цілей діяльності, постановки завдань, прийняття управлінських рішень;
- видача розпорядницької інформації (розпорядження, накази, вказівки, рекомендації тощо), спрямованої на реалізацію прийнятих управлінських рішень і мотивування співробітників;
- одержання зворотної (контрольної) інформації про процес і підсумки реалізації розпорядницької інформації, а також про стан соціально-психологічного клімату й організаційної культури в організації;
- видача оцінної інформації про підсумки реалізації управлінських рішень, а також заохочення й покарання співробітників.

Ділове спілкування охоплює три компоненти: комунікативний, інтерактивний та перцептивний.

Комунікативний компонент передбачає обмін інформацією, **інтерактивний** – організацію взаємодії між індивідами (обмін знаннями, ідеями, діями), **перцептивний** – процес сприйняття партнерами один одного та встановлення взаєморозуміння.

Інтерактивна сторона спілкування базується на теорії трансактного аналізу (Е. Берн).

Ерік Берн припустив, що в певний момент часу люди можуть перебувати в одному з Его-станів («Батько», «Дорослий» або «Дитина»)

Стан Его (Е. Берн) – порівняно незалежний і відособлений у внутрішньому світі стан і способи поведінки, названий «Батько», «Дорослий» або «Дитина»

Батько, або Екстеропсихіка, у літературі з транзактного аналізу найчастіше позначається латинською літерою Р (від англ. Parent). Перебуваючи в Батьківському Его-стані, людина відтворює поведінку своїх реальних батьків або інших осіб, наділених владою (парентальних фігур), які в дитинстві справили певне враження.

Дитина, або Археопсихіка, позначається латинською С (від англ. Child). Перебуваючи в Его-стані Дитини, людина відтворює відчуття, переживання, судження, поведінки, притаманні їй в минулому, коли вона була маленькою.

Дорослий, або Неопсихіка позначається латинською А (від англ. Adult). У Дорослому Его-стані людина перебуває в максимальному контакті з реальністю.

Звертаючись до інших, людина сама знаходиться в одному з перелічених Его-станів та спрямовує повідомлення до певного Его-стану співрозмовника.

Зі свого боку, співрозмовник, відповідаючи, також знаходиться в певному Его-стані та спрямовує повідомлення до певного Его-стану свого співрозмовника. У такий спосіб відбувається транзакція (обмін повідомленнями та відповіддю).

Розмову двох осіб можливо проілюструвати структурними діаграмами, на яких спрямовування повідомлення позначено вектором.

Якщо партнер відповідає з того Его-стану, до якого ми звернулись, та його репліка адресована до актуального Его-стану – це **паралельні (додаткові) транзакції**. За **транзакцій, що перетинаються** (їх існує 72) відбувається розрив комунікації, усунути який можливо, якщо один або обидва учасники змінять свої Его-стани. **Прихована транзакція** передбачає наявність прихованого змісту повідомлення, який є зрозумілим тільки її учасникам.

Якщо комунікація партнерів базується на прихованому змісті, то це подвійна транзакція.

Докладніше розглянемо перцептивний компонент спілкування.

Соціальна перцепція (від латин. *perceptio* – сприйняття) – процес формування образу й оцінки сторонами спілкування одна одною (Дж. Брунер)

Найважливішими механізмами пізнання іншої людини в процесі спілкування є ідентифікація, емпатія та рефлексія.

Ідентифікація (від латин. *identifico* – ототожнення, уподібнення) уподібнення себе іншій людині.

Існує тісний взаємозв'язок між ідентифікацією й іншим близьким за змістом явищем – емпатією (від грец. *empathia* – співпереживання). **Емпатія** – це здатність до збагнення емоційного стану іншої людини у формі співпереживання.

Процес розуміння один одного ускладнюється явищем **рефлексії** (від латин. *reflexio* – обіг назад). Це не просте знання або розуміння партнера, а знання того, як партнер розуміє співрозмовника.

Перешкоди, які спотворюють зміст повідомлення, перешкоджають ефективному спілкуванню, призводять до деформації сприйняття інформації називають **комунікативними бар'єрами**. Процес комунікації здійснюється за наявності цих бар'єрів, але через них акт комунікації значно ускладнюється.

Насамперед до **причин виникнення бар'єрів** можна віднести фактори, що заважають правильно сприймати й оцінювати людей, серед них:

- наявність заздалегідь заданих установок, оцінок, переконань, які сформовані в співрозмовника задовго до того, як реально почався процес сприйняття й оцінювання іншої людини;

- наявність вже сформованих стереотипів, відповідно до яких співрозмовник заздалегідь належить до певної категорії й формується установка, що спрямовує увагу на пошук пов'язаних із нею рис;

- прагнення зробити передчасні висновки про особистість людини, що оцінюється до того, як про неї отримана достовірна інформація;

- беззвітне структурування особистості іншої людини проявляється в тому, що логічно поєднуються в цілісний образ тільки окремі особистісні риси, і тоді будь-яке поняття, що не вписується в цей образ, відкидається;

- ефект «ореола» проявляється в тому, що початкове ставлення до певної риси особистості поширюється на весь образ людини, а пізніше загальне враження про людину переноситься на оцінку його окремих якостей. Якщо загальне враження про людину сприятливе, то його позитивні риси переоцінюються, а недоліки або не зауважуються, або виправдуються. І навпаки, якщо загальне враження про людину негативне, то навіть шляхетні його вчинки не зауважуються або витлумачуються перекручено, негативно;

- ефект «проекування» проявляється в тому, що іншій людині

приписуються за аналогією із собою свої власні якості й емоційні стани (припущення: «всі люди подібні мені» або «інші протилежні мені»);

- ефект «первинності» – перша почута або побачена інформація про людину або подію є дуже істотною й здатна впливати на подальше відношення до цієї людини;

- ефект «останньої інформації» – якщо була одержана негативна остання інформація про людину, ця інформація може перекреслити всі колишні думки про неї.

Відокремлюють **бар'єри**:

1. Соціально-культурних розходжень: соціальні, політичні, релігійні, професійні тощо.

Соціальні бар'єри визначаються приналежністю суб'єктів взаємодії до різних соціальних груп суспільства. Вони породжені об'єктивними соціальними причинами, приналежністю до різних культур.

Політичні бар'єри виникають за різних ідеологій та різних уявлень про структуру й зміст влади.

Релігійні визначаються тим, наскільки толерантною є сама релігія стосовно представників іншого віросповідання.

2. Бар'єри відносин виникають, коли у взаємодію втручаються негативні почуття та емоції.

3. Бар'єри нерозуміння – навмисне або ненавмисне «нерозуміння» повідомлення:

- логічний бар'єр – виникає у партнерів із різним видом мислення;
- стилістичний бар'єр – невідповідність форми подання інформації її змісту;

- семантичний (смисловий) бар'єр – виникає через невідповідність лінгвістичного словника смисловій інформації, а також через розбіжності у мовленнєвому поведженні представників різних культур;

- фонетичний бар'єр – перешкоди, що пов'язані з особливостями мовлення (дикція, інтонація, логічні наголоси тощо).

4. Бар'єри психологічного походження виникають унаслідок індивідуальних психологічних особливостей співрозмовників (наприклад, надмірної сором'язливості одного з них, потайливості іншого, некомунікабельності), або внаслідок сформованих між ними особливого виду психологічних відносин: ворожості один до одного, недовіри тощо.

До **головних причин незадовільного рівня ділових та професійних комунікативних актів** належать:

- під час відправлення повідомлення: незадовільне здійснення (нерозбірливо сказано, погано написано, пізно відправлено); невідповідне складання (повідомлення не повне, написано з використанням термінології, яка незрозуміла одержувачу, вміщує помилкові дані);
- під час отримання інформації: повідомлення прочитане не повністю, недостовірно зрозуміле, одержувач поставився упереджено;
- причини, які пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями: неухважність, нервозність, агресивність тощо;
- причини, які пов'язані з особливостями колективної (групової) динаміки: суперництво, індивідуалізм, недовіра, авторитарність тощо;
- причини, які пов'язані з організацією самої комунікації: недостатньо розвинена структура комунікацій, структура комунікацій не адекватна тому завданню, яке розв'язується, існування декількох структур (формальної і неформальної).

Найпоширеніші бар'єри спілкування, що виникають на початковому етапі ділового спілкування:

- естетичний бар'єр – перше враження про людину складається за її зовнішнім виглядом, манерою поведінки, одягом;
- інтелектуальні бар'єри – пов'язані з різними типами інтелекту партнерів;
- мотиваційні бар'єри – пов'язані з відсутністю інтересу до висловлень партнера, коли одна людина для іншої стає тільки засобом досягнення власних цілей;
- моральні бар'єри – підлість, не порядність, хамство;
- емоційні бар'єри.

Під час невербального спілкування виникає проблема інтерпретації поведінки, що може бути обумовлено культурними розходженнями, деякими характеристиками невербальної поведінки (залежність від ситуації, багатозначність, спонтанність, що обумовлені індивідуальними психологічними характеристиками партнерів, їхньою статтю, віком, приналежністю до різних культур, субкультур тощо).

Бар'єри, що заважають ефективній комунікації, можуть виникнути в процесі слухання. До таких труднощів належать: відволікання уваги, висока швидкість розумової діяльності (думаємо швидше, ніж говоримо), антипатія до думок інших людей, вибірковість уваги, потреба в репліці.

Серед **типових помилок слухання** можна виділити такі:

- перебивання співрозмовника під час його повідомлення;

- поспішні висновки змушують співрозмовника зайняти оборонну позицію, що відразу створює перешкоди для конструктивного спілкування;
- поспішні заперечення часто виникають у разі незгоди з висловленнями мовця;
- непрошені поради зазвичай дають люди, які не здатні надати реальну допомогу.

Головні **бар'єри, що перешкоджають ефективному слуханню** в діловій комунікації:

- фізичний дискомфорт (спека, холод, втома, голод або головний біль);
- переривання (телефонні дзвінки, гул вентиляторів та інші зовнішні впливи);
- зайнятість думками про інші речі (про інші зустрічі, невідкладні справи й термінові повідомлення);
- заздалегідь підготовлені відповіді;
- очікування нудьги від спілкування з певними людьми;
- розмови про самого себе (надмірна заклопотаність самим собою і власними проблемами);
- персоналізація (припущення, що співрозмовник говорить про вас, хоча це й не так);
- відношення до співрозмовника (почуття симпатії або ворожості);
- вибіркове слухання.

Туристський бізнес цілком побудований на людських взаєминах. Реалізуючи себе в професійній діяльності, фахівець туристської індустрії перебуває в постійній комунікації: керує підлеглими або сам виконує вказівки керівництва, спілкується з колегами, радиться з фахівцями, веде переговори з партнерами, обслуговує клієнтів. Від того, наскільки грамотно він це робить, залежить ефективність його роботи, успіх справи загалом, а також його матеріальне благополуччя й емоційна задоволеність.

Індивідів, які беруть активну участь у ситуації спілкування і які, проявляючи активність, намагаються налагодити між собою якийсь контакт називають **суб'єктами спілкування**.

Співрозмовник, той на якого спрямовано спілкування, є **об'єктом спілкування**.

Суб'єкт ділового спілкування, зазвичай, одночасно є і його об'єктом (об'єктом пізнання для того, з ким спілкується). Отже, той самий учасник комунікативного акту розглядається або як суб'єкт, або як об'єкт професійного й ділового спілкування.

До того ж активний учасник (суб'єкт спілкування) може по-різному

ставитися до іншого учасника:

- як до суб'єкта (суб'єктно-суб'єктне спілкування) – коли він цікавий йому як рівноправний партнер, особистість й індивідуальність;

- як до об'єкта або засобу задоволення власних потреб та інтересів (суб'єктно-об'єктне спілкування).

Визначаючи **комунікативну компетентність** як сукупність знань, умінь, навичок у сфері організації взаємодії та у самій взаємодії в діловій сфері, унікальне поєднання теорії та практики спілкування.

Комунікативна компетентність передбачає знання норм, правил, технологій спілкування і здатність людини встановлювати й підтримувати необхідні контакти з іншими індивідами. Таким чином, її рівень визначається сукупністю особистісних і індивідуальних якостей людини, системою її внутрішніх ресурсів – наприклад, ступенем розвиненості потреби у спілкуванні, умінням виявляти активність та ініціативу, здатністю реагувати на стан співрозмовника, життєвим досвідом, сферою діяльності, колом інтересів, емоційністю, світоглядом тощо, а також залежить від її комунікативної культури [23].

Вважається, що комунікативно компетентна особистість усвідомлює такі власні аспекти:

- потреби й ціннісні орієнтації, техніку особистої роботи;
- перцептивні вміння, тобто здатність сприймати все, що оточує без суб'єктивних переконачувань, без прояву стійких упереджень стосовно певних проблем, особистостей, соціальних груп;
- готовність сприймати нове у зовнішньому середовищі;
- можливості у розумінні норм і цінностей інших соціальних груп та культур;
- почуття й психічні стани у зв'язку з впливом факторів зовнішнього середовища;
- способи персоналізації зовнішнього середовища, тобто ті причини й фактори, відповідно до яких за відношенням до певних елементів зовнішнього середовища проявляється почуття хазяїна;
- рівень економічної культури, що має прояв у відношенні до елементів середовища перебування.

Під **функціональною готовністю працівника турпідприємства до ефективних ділових комунікацій** розуміється: його налаштованість на продуктивне встановлення й розвиток професійних і ділових контактів; націленість на результативний обмін інформацією й вироблення єдиної

стратегії взаємодії; на сприйняття й розуміння співрозмовників, а також на надання впливу на них знаковими засобами з метою формування необхідного психічного стану, поводження й установок.

Зокрема, працівник підприємства туристської індустрії, який відрізняється високим рівнем функціональної готовності до ефективних ділових комунікацій:

- є патріотом своєї організації;
- відрізняється здатністю швидко налаштовуватися на обговорення проблем, що виникають, і, в разі потреби, переносити увагу на інші теми;
- детально продумує стратегію й тактику комунікативних контактів;
- націлений на досягнення максимально можливих результатів у процесі професійного й ділового спілкування й успішно це реалізує;
- професійно розуміється в предметі питань, що обговорюються, завжди говорить по суті, висуває реальні й перспективні пропозиції;
- відчуває й об'єктивно оцінює ситуацію, оперативно реагує на її зміни;
- має високий рівень професійно-комунікативної компетентності, що дозволяє йому знаходити найбільш правильні рішення в процесі обговорення проблем;
- не втрачає самовладання в критичних ситуаціях;
- здатний протягом тривалого часу вести ефективне професійне й ділове спілкування в умовах великої інтелектуальної й емоційної напруги;
- швидко вловлює думки, розуміє своїх співрозмовників із півслова;
- поважає себе, однак цілком критично ставиться до власних висловлень, вчинків, досягнень;
- у ході спілкування ніколи не допускає виникнення ситуацій, за яких втрачається почуття гідності;
- намагається не вступати у вербальні суперечки, але в принципових питаннях відстоює власну позицію до кінця;
- приємний, не нав'язливий співрозмовник;
- уміє зберігати таємницю й не говорить нічого зайвого, що могло б завдати шкоди організації або колегам по роботі;
- має переважно гарний настрій, не скаржиться на життя, не звинувачує у своїх проблемах оточуючих людей;
- людина з гумором, упевнена в собі, незлопам'ятна, вміє пробачати помилки іншим.

3.2 Психодіагностика в туризмі

За останні десятиріччя спостерігаються такі **тенденції розвитку попиту на турпослуги**:

- гедонізм – припускає попит на задоволення й зміну вражень, до того ж найбільшу значущість здобуває процес, а не об'єкт одержання задоволення;

- екстраверсія – спрямованість у зовнішній світ;
- спілкування з людьми, нові соціальні контакти й знайомства;
- зростання активності людей, значне зростання добробуту певної частини суспільства, насичення ринку різноманітними товарами й послугами, що викликало нові, складніші й витонченіші мотиваційні критерії споживання.

Змінилася також психологія сучасного споживача турпослуг. Серед найістотніших змін можна виділити такі:

- ускладнення сприйняття світу: світ розглядається як складна взаємозалежна система, де кожний елемент є частиною цілого й пов'язаний із ним, а ціле є невіддільним від складових його компонентів, які взаємозалежні між собою;

- голографічне, комплексне бачення світу, коли проекція здобуває форму голограми – динамічного процесу інтерференційного сприйняття явища, де інформація про ціле розосереджена по всьому зображенню, кожна крапка якого містить, зі свого боку, частину інформації про ціле;

- перехід у сприйнятті від визначеності до невизначеності: механістична модель світу припускає його передбачуваність, нове ж бачення світу припускає, що абсолютно точні прогнози є принципово неможливими;

- зміна уявлення про такі явища, як ріст і перетворення, що розглядаються через диверсифікованість, відкритість, комплексність, взаємозумовленість і невизначеність;

- перехід до перспективної форми мислення (існують різні картини навколишнього світу й жодна з них не є ідеальною).

Сучасного споживача турпослуг відрізняють такі **психолого-поведінкові особливості**:

- інформованість, високий рівень освіченості;
- висока вимогливість до комфорту, якості, ціни послуг, критичність;
- незалежність і розкутість;
- індивідуалізм;
- екологізм свідомості;

- спонтанність прийняття рішень;
- мобільність;
- фізична й розумова активність на відпочинку, самостійність;
- прагнення одержувати максимум вражень, зручності й комфорту.

Загалом можна відокремити такі **групи сучасних споживачів**, для задоволення потреб кожної з яких існують певні підходи:

– **невередливі** – ця категорія споживачів прагне придбати тури за середніми цінами, зі стандартними, середніми умовами. Вони зазвичай не вимагають якихось спеціальних заходів. Під час вибору готельних послуг вони найбільше зацікавлені в чистих, комфортабельних номерах зі спокійними обставинами за середніми цінами;

– **чутливі до ціни** – її представники готові відмовитися від багатьох зручностей з метою заощадження коштів. Здебільшого вони обмежені в коштах. Ці люди більш товариські, для них дуже важлива наявність знижок, безкоштовних послуг;

– **високозабезпечені екстраверти** – обирають найкраще обслуговування – найдорожчі ексклюзивні тури, фешенебельні готелі, віддають перевагу рекреаційним послугам, ресторанам із вишуканим декором і чудовою кухнею. Можливість приємно провести час для них важливіше, ніж зекономлені гроші.

Вибір подорожі значною мірою залежить від віку й самостійності в ухваленні рішення або можливості впливати на його вибір. Зокрема:

– діти дошкільного віку подорожують із батьками, рішення самостійно не приймають, але опосередковано дуже впливають на вибір батьками різновиду відпочинку;

– школярі фінансово залежні, мають обмежену самостійність, найчастіше обирають відпочинок у складі груп, відрізняються високою допитливістю. Орієнтуються на пізнавальний і активний відпочинок;

– молодь, студенти зазвичай мають високу вимогливість до задоволення пізнавальних потреб, активного відпочинку, з яскраво вираженими пригодницькими мотивами. До створення родини воліють побачити світ;

– туристи 25–35 років (зазвичай сімейні). Здебільшого на відпочинок виділяють мало часу й коштів;

– туристи 35–50 років віддають перевагу менш пізнавальному, спокійнішому відпочинку, частіше без дітей і без партнера. Зазвичай забезпечені, знають ціну грошам і розвагам. Головний мотив – за свої гроші одержати відпочинок, відповідний вкладеним коштам і життєвому досвіду;

– туристи від 50 років і більше віддають перевагу пізнавальному відпочинку, зазвичай поза сезоном, пов'язаному з лікуванням, оздоровленням. Головна мотивація – можливість спокійного відпочинку, виняткова мотивація – «встигнути побачити».

Значно розрізняються вимоги до відпочинку **чоловіків і жінок**.

Жінки, здебільшого, висувають підвищені вимоги до безпеки, комфорту й послуг, зручності до наявності додаткових послуг.

Усі різновиди міжособистісних комунікацій перебувають під впливом особистісних характеристик їхніх учасників.

Поняття **психологічної діагностики** запропонував Г. Роршах у 1921 р., який назвав так обстеження за допомогою створеного ним «заснованого на перцепції діагностичного тесту». Зміст цього поняття згодом розширився, та під психодіагностичним дослідженням почали розуміти все те, що пов'язано з вимірюванням індивідуально-психологічних відмінностей.

Предметом психодіагностики є виявлення та вимірювання індивідуально-психологічних особливостей людини.

У туристській індустрії затребуваною є психологічна діагностика клієнта, адже професіонал має вміти з'ясувати очікування та потреби клієнта, гнучко відреагувати на індивідуально-психологічні особливості споживача, врахувати їх під час надання послуги. Успішність взаємодії зі споживачами залежить і від особистості працівника підприємства гостинності.

Існує безліч **типологізацій особистостей**, серед яких найактуальнішими є такі:

1. Тип статури людини:

– ендоморфний (пікнічні) – це схильні до повноти люди. Вони зазвичай більш товариські, схильні до комфорту, мінливі в настроях;

– мезоморфні (атлетичні) – люди стрункі, сильні, з мускулистою статурою. Характеризуються високим життєвим тонусом, прагненням до пригод;

– екторморфні (астенічні) – високі, худі, тендітні фігури. Здебільшого стримані, мовчазні, спокійні.

2. При одержанні інформації про зовнішній світ люди зазвичай спираються на органи чуття (зорові, слухові, смакові, тактильні, нюхові відчуття). У теорії нейролінгвістичного програмування (НЛП) ці сенсорні модальності називають репрезентативними системами (тобто ми здійснюємо репрезентацію інформації у певний спосіб).

Метод НЛП був розроблений у 1972 р. у США і базувався на результатах узагальнення досвіду провідних психотерапевтів того часу – Ф. Перлза, В. Сатир, М. Еріксона. Головними були визначені три репрезентативні системи: візуальна, аудіальна й кінестетична (інші модальності мають менше значення). З досягненням дорослого віку більшість людей віддають перевагу якійсь одній репрезентативній системі. Тому для ефективної комунікації з іншими людьми важливим є знання їхньої сенсорної модальності з метою підстроювання до неї.

Найважливіші характеристики репрезентативних систем (тих шляхів, за допомогою яких ми одержуємо, зберігаємо й кодуємо інформацію у своєму мозку (картинки, звуки, відчуття, заходи та смаки)):

– візуальна система – візуали можуть створювати чіткі уявні образи й думати передусім картинками. Людина з **візуальною репрезентативною системою**, збираючись щось сказати, перебирає й переглядає в пам'яті картинки, щоб визначити, що відбувається.

У мові людей-візуалів переважають слова візуального змісту: бачити, ясно, барвистий, я бачу, що ви маєте на увазі, дивитися, картина, фокус, уява, прозріння, сцена, сліпий, візуалізувати, перспектива, блищати, відбивати, прояснювати, розглядати, фокусувати, передбачати, ілюзія, ілюструвати, зауважувати, вид, погляд, кут зору, показувати, з'явитися, анонс, бачити, огляд, зір, видовище, спостерігати, неясний, темний, ясно, мрячно, розпливчасто, очевидно тощо. Темп мови в них вище, ніж у людей з іншими репрезентативними системами;

– аудіальна система – аудіали сприймають звуки. Людина з аудіальною репрезентативною системою, збираючись щось сказати, прислуховується до свого внутрішнього голосу.

У мові людей-аудіалів переважають слова: я слухаю вас, давайте обговоримо, інтонація, говорити, акцентувати, голосний, тон, резонувати, звук, монотонний, глухий, дзвінок, просити, наголос, виразний, чути, дискусія, заявляти, зауважувати, слухай, замовкнути, мовчазний, вокальний, лунати, голос, говорить, тиша, дисонанс, співзвучний, пронизливий, тихий, німий тощо;

– кінестетична система – кінестетики засновують свої дії здебільшого на своїх відчуттях стосовно ситуації. Люди з кінестичною репрезентативною системою перш ніж сказати, прислухаються до своїх внутрішніх почуттів.

У мові кінестетиків переважають слова: стосуватися, торкати, відчутний, хворобливий, важкий, відчуваю проблему, важко на душі, вистачати, вручати, контактувати, штовхати, терти, твердий, теплий,

холодний, взятися, здавати, стиснути, відчутний, напруження, тримати, зачіпати тощо;

– нюхова й смакова системи. Ключові слова – запашний, ароматний, димний, свіжий, смачний, соковитий, присмак, гіркий, смак тощо;

Тип «розумових людей», або «комп'ютерів» – це ті люди, які реагують не на свої відчуття, а на позначення, найменування, слова, «ярлики», якими позначають всі свої відчуття й образи. Вони воліють користуватися словами: треба розібратися, проаналізуємо, систематизувати тощо.

Нейтральні слова – вирішувати, думати, пам'ятати, знати, знижувати, мати намір, усвідомлювати, оцінювати, вчити, мотивувати, змінювати, свідомий, ставитися тощо.

3. Класифікуючи співробітників туристського підприємства можна відокремити такі типи:

– колективісти – товариські працівники, які активно підтримують суспільні починання;

– індивідуалісти – ті, що тяжіють до персональної відповідальності, самостійності;

– претензійністи – працівники, яким властиві марнославство, уразливість, прагнення перебувати в центрі уваги;

– наслідувачі – співробітники, які імітують манери інших людей й уникають ускладнень;

– пасивні – слабовольні працівники, які не проявляють ініціативи;

– ізольовані – працівники з нестерпним характером.

До того ж часто доводиться зіштовхуватися з так званими **«важкими людьми»**, серед яких виділяють такі типи:

– агресист – грубий і безцеремонний, дратується, якщо його не слухають (часто за агресивністю приховується страх розкриття некомпетентності);

– скаржник – людина, яка охоплена якоюсь ідеєю, обвинувачує інших у невдачах і помилках, але сама нічого не робить для вирішення проблеми;

– розгнівана дитина – людина за своєю природою не зла, але вибух емоцій відбиває її бажання взяти ситуацію під свій контроль;

– максималіст – людина, яка бажає чогось без зволікання, навіть якщо в цьому немає необхідності;

– мовчун – тримає все в собі, не говорить про свої образи, а потім раптово зриває злість на когось;

– таємний месник – людина, що заподіює неприємності за допомогою якихось махінацій, вважаючи, що хтось вчинив неправильно, а вона

відновлює справедливість;

– помилковий альтруїст – нібито робить добро, але в глибині душі жалкує про це, що може виявитися у вигляді саботажу, вимоги компенсації тощо.

4. Психогеометричні характеристики особистості – трикутник, квадрат, коло, зигзаг.

«Квадрат» під час спілкування все деталізує, докладно розповідає, аргументує, розкриваючи всі деталі, наводить точні цифри, факти.

«Трикутник» – повідомляє лише про головне, доносить інформацію коротко та чітко.

«Коло» розповідає непослідовно, використовує слабкі аргументи, іноді не закінчує думки.

«Зигзаг» мислить хаотично, розповідає не завжди зрозуміло для співрозмовника, не вміє наводити аргументи, не приділяє увагу деталям.

У реальній практиці людської взаємодії чисті типи людей зустрічаються рідко. Здебільшого люди становлять змішані типи, наприклад діади: трикутник із зигзагом (сам генерує ідеї й сам їх реалізує), або квадрат із колом (організований, педантичний, але людський), або тріади (наприклад, провідна фігура – трикутник, супровідна – квадрат і деякі елементи кола).

5. За поведінкою в діловій бесіді прийнято виділяти такі типи:

– нігіліст – часто виходить за професійні межі розмови, нетерплячий, нестриманий, збуджений, під час викладу своїх позицій начебто провокує партнера на незгоду з його повідомленнями. У спілкуванні з таким партнером необхідні стриманість, холонокровність, спокій;

– всезнайка – вважає, що він знає все краще за інших, прагне висловити свої думки щодо всього сказаного. Його необхідно час від часу стримувати й просити дати можливість висловити думки й позиції інших партнерів;

– базіка – часто без причини відволікає увагу на другорядні речі або взагалі змінює тему розмови, нетактовно перебиває в розмові інших. Під час взаємодії з людьми такого типу краще обрати тактичне стримування їхнього прагнення відійти від проблеми, час від часу зупиняти їх й спрямовувати увагу до теми розмови;

– боягуз – відрізняється непевністю у викладі думок, більше мовчить, боїться сказати щось не те. Такому співрозмовникові необхідно поставити декілька простих запитань, розговорити його, намагатися розвивати його думку;

– неприступний, замкнутий – часто вважає, що бесіда не варта його уваги й розумових зусиль. Такого можна розговорити проханням поділитися

своїм досвідом;

- важливий птах – не терпить ніякої критики у свою адресу. Такого варто стримувати стосовно критики позицій інших, а діалог будувати за схемою: «так, але»;

- чомучка – ставить запитання з будь-якого приводу. Його прості запитання необхідно адресувати присутнім, на невідкладні інформативні запитання відповідати, а складні адресувати йому самому;

- позитивна людина – здатна вислухати партнера, увічлива, намагається формулювати свої думки зрозуміло, тактовно.

6. На характер спілкування впливає **темперамент людини**. Темперамент становить сукупність психічних властивостей людини, що визначають форму її поведінки: емоційність, урівноваженість або неуврівноваженість, рухливість або інертність, активність або пасивність, сила почуттів.

Холеричний темперамент характеризується підвищеною збудженістю й неуврівноваженістю. У холериків стійкі психічні реакції, він непосидючий, метушливий, квапливий, йому притаманна різкість і прямолінійність, він упертий, швидкий, спритний у суперечці, однак не уразливий і незлопам'ятний. У стосунках з людьми йому властиві перепади від симпатії до антипатії. Холерики легкі в спілкуванні, вони експресивні, виразні в рухах, їхня мова емоційна. Оточуючим вони здаються яскравими натурами, але їхній настрій не буває постійним. Холерик схильний до конфліктів, не вміє слухати інших, схильний до ризику, погано працює з неживими предметами, не підходить для рутинної роботи з паперами, персональними комп'ютерами, погано працює в тривалих ділових переговорах. За певним збігом обставин людина холеричного типу здатна виявити велику силу волі, динамічність.

Сангвінічний темперамент також відрізняється великою динамікою й активністю, найлегший із всіх типів у спілкуванні, сангвініки добре пристосовуються до зміни обстановки. Вони товариські, комунікабельні, легко переживають неприємності, уміють слухати інших людей. Товарищескість і безконфліктність сангвініків створює умови доброзичливого клімату. Сангвінік починає справу із захопленням, але не доводить її до кінця, нестійкий у симпатіях і антипатіях, швидкий у прийнятті рішень, легко пристосовується до ділової ситуації, що змінюється.

Флегматичний тип має характерну ознаку – низький рівень збудливості та чутливості. Ці люди спокійні, витримані, у рухах злегка обмежені. У них не буває різких перепадів настрою. Відзначаються також

завзятістю в досягненні мети. Щоб одержати позитивний результат, їх не потрібно квапити. Головна якість – орієнтація на неживі предмети, самого себе. Він спокійний та холонокровний, послідовний і докладний у справах, терплячий, стійкий у симпатіях та антипатіях, байдужий до похвали. До того ж його реакція на ділову ситуацію, що змінюється, часто запізнюється, йому важко встановити зворотний емоційний зв'язок зі співрозмовником й, отже, спілкуватися, вести діловий діалог. Він прагматик, адже співрозмовник цікавий йому тільки в тому разі, якщо він зацікавлений у ньому.

Меланхолічний тип характеризується підвищеною чутливістю й збудливістю, що негативно позначається на діловому спілкуванні. Люди цього типу часто відчують перебільшений страх у небезпечних ситуаціях. Вони часто усамітнюються. Меланхолік сором'язливий, недовірливий, уразливий, не вірить у власні сили, схильний до підозри. Водночас із цими якостями спілкування з іншими людьми їм властиві скритність, прагнення замкнутися в собі; схильність до образного, а не понятійного мислення, що ускладнює аналіз ділової ситуації.

7. За характером, тобто за такими рисами, як замкнутість або відкритість, прагнення усамітнитися або бути завжди на людях, комунікабельність, психологи поділяють людей на інтровертів й екстравертів.

Інтроверта можна схарактеризувати як людину, поглиблену в себе, у свої думки, переживання, тобто зосереджену на власному внутрішньому світі. Її духовне життя може бути емоційним й багатим, але зовні це непомітно. Інтроверт відчуває спокій і впевненість на самоті, не шукає широкого кола спілкування. Комунікативні здатності в інтроверта розвинені слабо, тому в компаніях і на публічних виступах він відчуває себе невпевнено. Працівнику-інтроверту притаманні старанність у дослідженнях, точність у презентаціях і знання товарів, продуктів або послуг, що пропонуються його компанією. Він краще організований, знає, де й у який час буде перебувати, схильний планувати свій час, а потім дотримуватися складеного графіка. Здебільшого він краще вміє слухати й постійно вчиться визначати потреби покупця.

Екстраверт не любить самотності, завжди прагне спілкуватися. Ці люди легко знайомляться, мають широкі зв'язки, але характер їхнього спілкування не відрізняється глибиною. Для них важливе значення має сам контакт із людьми. Екстраверт – це людина, яка найчастіше створює про себе гарне перше враження. Він вміє подобатися оточуючим й швидко входить у контакт із людьми. Однак часто успіх екстраверта залежить від сили його

особистості. Вдало бере участь під час укладення швидких разових угод, але йому складно планомірно працювати. Тому, наприклад, за тривалою роботою з постійним покупцем виникають певні труднощі.

У чистому вигляді інтроверти й екстраверти в житті зустрічаються не часто. Частіше – нормоверти, які під впливом обставин і життєвого досвіду здобувають типові ознаки інтровертів або екстравертів.

8. Стійку орієнтацію поведінки людини створює спрямованість особистості. Можна виділити три типи спрямованості особистості:

- спрямованість на взаємодію, або на спілкування – людина прагне співпрацювати з колегами, клієнтами, партнерами, підтримувати з ними гарні стосунки, спільно вирішувати певні проблеми не залежно від їхнього змісту, мети діяльності й власної ролі в ній;

- спрямованість на завдання (ділова) припускає, що людина наголошує на досягненні мети, для неї важливішим виявляється те, що, а не як вона робить;

- спрямованість на себе (особиста спрямованість) полягає в прагненні передусім вирішувати власні проблеми, домагатися особистого благополуччя, престижу й у разі потреби робити це за допомогою інших. У колективі такі особи намагаються перекласти роботу на інших, а у разі індивідуальної діяльності створюють тільки видимість роботи.

9. За цільовими установками, які складаються із трьох компонентів психіки – допитливості, емоційності, практичності, відокремлюють такі типи людей:

- мислитель – розвинена установка в спілкуванні на вивчення світу й себе. Для цього типу головне – одержати від партнера нову інформацію, і цю потребу необхідно обов’язково задовольнити, щоб виник позитивний емоційний контакт;

- співрозмовник – установка людини на одержання задоволення від обміну почуттями, емоціями;

- практик – у спілкуванні прагне до вирішення своїх певних проблем.

10. За здатністю виходити на контакт виділяють такі типи людей:

- черепахи – ховають свої почуття й переживання під «панциром», вони не здатні на їхній бурхливий прояв. Тому не варто очікувати від них відвертості;

- хамелеони – «тримають ніс за вітром», вони швидко пристосовуються до співрозмовника: співчують, обурюються, підлещуються залежно від обставин;

- леви – перебувають у постійному русі, діях, їхній внутрішній світ не

обмежується переліком службових справ, відчують свою ділову перевагу й пишаються цим;

- дикобрази – завжди стривожені, ворожі, вони як би постійно очікують неприємностей від оточення. Їх не потрібно турбувати негативними прогнозами розвитку подій;

- безбарвні – розчиняються в навколишньому середовищі, вони нічим не примітні.

11. У діловому спілкуванні кінцевою метою є розроблення взаємоприйнятого всіма партнерами рішення на підставі глибокого аналізу суті проблемної ситуації. У зв'язку з цим становить інтерес класифікація людей за **характером пізнавальної діяльності, способами й причинами ухвалення рішення**. За такими ознаками психологи поділяють людей на типи:

- **емоційний тип** спирається в поведженні на власне минуле. Він невпевнено почуває себе в нових умовах, намагається уникнути рішень, які розривають його зв'язок із минулим. У молодості такі люди здатні до ризику, а починаючи із середнього віку стають консерваторами. Для них значними є тільки ті події, які залишають яскравий відбиток у пам'яті. Емоційні люди важко змінюють свою думку про іншу людину. Вони розглядають події тільки з позицій особистісної оцінки: що, кому, коли, хто зробив;

- **аналітичний тип** визначається байдужим, на перший погляд, відношенням до оточення, подій. Події глибоко цікавлять цих людей, але тільки як чітко логічний процес. Вони живуть за власно створеними графікам і стежать, до якої системи належать вчинки інших людей. Вони неквапливі в діях. Перш ніж діяти, мають подумати. Унаслідок цього аналітичний тип частіше бездіяльний у кризових ситуаціях. Однак, якщо криза заглиблюється, збільшується їхнє бажання перебороти її. Жоден тип не здатний так, як вони, планувати майбутню діяльність. Люди цього типу відстоюють план дуже активно, якщо він розроблений ними. Мовлення – спосіб їхньої боротьби. У разі не дуже розвиненого інтелекту вони перетворюються в догматиків, здобувають риси самовпевненості, пихатості, зарозумілості;

- **чутливий тип** сприймає дійсність не спираючись ні на минуле ні на майбутнє, вдало справляється з кризовими ситуаціями й несподіванками;

- **інтуїтивний тип** часто створює враження людини легковажної, нереалістичної. У цих людей постійно виникають різні ідеї, які вони негайно намагаються реалізувати. Вони зазвичай дуже не пунктуальні. Легко надихають інших пророкуванням майбутнього, гарні агітатори. Якщо вони розумні та врівноважені – добре передбачають майбутнє. Якщо їхній інтелект

невисокий, вони здатні дуже нашкодити своєму оточенню. Свої переконання такі люди палко відстоюють. Життя часто стомлює їх, вони мало ним дорожать, у спілкуванні вони поспішні.

12. Корисна для роботи із клієнтами класифікація ґрунтується на **показниках соціальної поведінки**: сприйнятливості й рішучості. Сприйнятливість – зусилля, які люди застосовують для того, щоб контролювати свої почуття стосовно інших людей. Рішучість – зусилля, які люди застосовують для того, щоб вплинути на думки й дії інших.

Комбінації цих двох показників дають такі різновиди соціальної поведінки:

- аналітики – люди, які добре контролюють свої почуття стосовно інших і до того ж дуже кооперативні;
- доглядачі – люди, які також контролюють свої почуття, але прагнуть у цьому разі впливати на інших і домогтися визнання;
- експресивні люди – люди, які відкрито виражають свої почуття стосовно інших й використовують це для того, щоб вплинути на них;
- допитливі люди – люди, які практично не контролюють свої почуття, як і експресивні люди, але на відміну від них, співпрацюють й не прагнуть бути домінуючими у взаєминах.

13. За статтю (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Психологічні розходження між чоловіками й жінками

Характеристика	Чоловіки	Жінки
Спосіб подолання перешкод	інтелект, сила	хитрість, спритність
Орієнтованість на проблеми	перспективна	поточна
Потреба в емоційних стимулах	знижена	підвищена
Основа рішень	безстрасність	чуттєвість
Характер	замкнутий	відкритий
Ставлення до оточуючого світу	реалістичне, критичне	ідеалізоване, інтуїтивне
Поведінка	стримана	емоційна
Переважаючий тип мислення	словесно-логічний	наочно-діючий
Об'єкт уваги	зміст	форма
Реакція на критику	знижена	підвищена
Спостережливість і точність	ділова	особиста
Орієнтованість	прямолінійна	гнучка
Ставлення до інших	розслаблююче	збудливе
Дія словесного заохочення	агресивна	спокійна

14. Характеристики особистості, які створюють передумову поведінки, що відповідає вимогам клієнтів:

- сумлінні люди – надійні, ті, що завзято працюють, дисципліновані, пунктуальні, акуратні в роботі й честолюбні;
- зговірливі люди – дружелюбні, співчутливі, чуйні й доброзичливі;
- емоційно стабільні люди – впевнені в собі, врівноважені, розслаблені, самодостатні, рішучі, добре переносять стрес.

15. Важливими є знання «рольової теорії» особистості (теорія трансактного аналізу), адже вся інформація, що одержувалася людиною на несвідомому рівні, аналізується з позицій «Я»: дитячого, батьківського й дорослого.

16. За підходом до збору інформації та прийняття рішень

Типологія заснована на тому, що люди можуть приймати рішення як шляхом об'єктивного логічного аналізу (розумовий тип), так і за допомогою цілісної оцінки ситуації, керуючись особистісними цінностями (ціннісний тип).

Люди не тільки збирають інформацію, але й приймають рішення. Приймаючи рішення, одні люди віддають перевагу взаємодії із зовнішнім світом шляхом прийняття рішень і планування (вирішальний тип), а інші взаємодіють переважно ірраціонально, ґрунтуючись на своїх відчуттях й інтуїції, тобто спілкування із зовнішнім світом відбувається шляхом сприйняття поточної ситуації, пристосування до неї, гнучкого й спонтанного (сприймаючий тип).

Кожна людина може використовувати різні стилі ухвалення рішення, але для більшості людей один із них є провідним. Приналежність людини до того або іншого типу проявляється й у її поведінці як клієнта під час вибору товарів і послуг.

17. За ступенем чутливості до справедливості в діловому та міжособистісному спілкуванні:

- люди, які прагнуть більше віддавати (альтруїсти), більше вкладають сил у спілкування, адже отримують від цього комунікативне задоволення, закріплюють почуття власної гідності та підвищують власну самооцінку;
- люди, які прагнуть більше брати (егоїсти), прагнуть щось отримати від потрібної людини, не прикладаючи зусиль, або витративши мінімальні зусилля.

3.3 Вербальне спілкування в комунікативній практиці фахівців туризму

Вплив на іншу людину в процесі комунікації може бути здійснений за допомогою **вербальних (словесних), паралінгвістичних** (інтонація, паузи, покахикування, гучність мови тощо) і **невербальних** засобів (поза, міміка, переміщення, жести тощо).

Установлено, що під час першої зустрічі вплив різних засобів на формування установки (ставлення до людини) такий: 55 % належить невербальним сигналам співрозмовника; 38 % – паралінгвістичним і тільки 7 % – змісту мови.

До **вербальних засобів комунікації** належать:

- письмова мова;
- усне мовлення;
- слухання;
- читання.

Усна й письмова мова необхідні для створення тексту (процес передавання інформації), а слухання й читання – для сприйняття тексту, закладеної в ньому інформації.

Одним із найважливіших засобів передавання інформації є **мовлення**. У мовленні реалізується та через нього за допомогою висловлень виконується комунікативна функція мови.

Серед головних **функцій мови** в процесі комунікації можна виділити такі:

- комунікативна (функція обміну інформацією);
- конструктивна (формулювання думок);
- апелятивна (вплив на адресата);
- емотивна (безпосередня емоційна реакція на ситуацію);
- фатична (обмін ритуальними (етикетними) формулами);
- метамовна (функція тлумачення).

Функцію, яку виконує мова в процесі комунікації, визначає різновид висловлення і відбір слів. Залежно від цілей, які мають учасники комунікації, виділяють такі **типи висловлювань**: повідомлення, думка, судження, рекомендація, порада, критичне зауваження, комплімент, пропозиція, висновок, резюме, питання, відповідь.

Мовлення поділяється на зовнішнє й внутрішнє. **Внутрішнє мовлення** розуміється як спілкування індивіду із самим собою. Але таке спілкування не є комунікацією, оскільки воно не передбачає обмін інформацією. **Зовнішнє**

мовлення містить у собі діалог, монолог, усну й письмову мову. Основою для вивчення процесу комунікації є проблема діалогу.

Діалог – різновид мовлення, що характеризується залежністю від обстановки розмови, обумовленістю попередніми висловленнями.

Виділяють такі **різновиди діалогу**:

- інформативний (процес передавання інформації);
- маніпулятивний (приховане керування співрозмовником). Мовними засобами маніпуляції є: емоційний вплив, використання суспільних норм і уявлень, лінгвістична підміна інформації;

- полемічний;

- фатичний (підтримка контакту).

Мовлення як засіб спілкування одночасно є джерелом інформації і способом впливу на співрозмовника.

У структуру мовного спілкування входять:

1. Значення і зміст слів, фраз. Має важливе значення точність застосування слів, їхня виразність і доступність, правильність побудови фраз і їхня дохідливість, правильність вимови звуків, слів, виразність і зміст інтонацій.

2. Мовні звукові явища: темп мови (швидкий, середній, уповільнений), модуляція висоти голосу (плавна, різка), тональність голосу (висока, низька), ритм (рівномірний, переривчастий), тембр (розкотистий, хрипкий, скрипливий), інтонація, дикція. Найпривабливішою у спілкуванні є плавна, спокійна, розмірена манера мовлення.

3. Виразні якості голосу: характерні специфічні звуки, що виникають під час спілкування: сміх, плач, шепіт, подихи тощо; розділові звуки – кашель; нульові звуки – паузи, а також звуки назалізації – «хм-хм», «е-е-е» тощо.

Головні вимоги до ділової розмови – правильність, точність, ясність, стислість і доступність мови.

Для ділової розмови велике значення має **техніка мовлення**, складовими частинами якої є постановка мовного подиху, дикція й орфоепія (правильна літературна вимова). Сутність техніки мовлення – у координації подиху, голосу, артикуляції за дотриманням норм вимови. Така організація забезпечує певні якості голосу – звучність, темп, тембр, висоту, чіткість дикції.

Закони підготовки та проголошення публічних промов із метою впливу

на аудиторію вивчає наука про красномовство – **риторика**.

Риторика припускає урахування **факторів, що істотно впливають на дієвість спілкування**, серед яких:

- склад аудиторії (культурно-освітні, національні, вікові й професійні особливості);
- зміст і особливості виступу;
- об'єктивна самооцінка доповідачем власних індивідуально-ділових якостей, компетенції в тих питаннях, з якими він виступає перед аудиторією.

Принципи мовного впливу:

– принцип асоціативності пов'язаний із викликом співпереживань і міркувань у слухачів шляхом звертання до їхньої емоційної і раціональної пам'яті за допомогою таких прийомів, як аналогія, посилення на прецеденти, образність висловлень;

– принцип експресивності виявляється в емоційно напруженому мовленні того, хто виступає, його міміці, жестах і позі, що свідчать про міру самовіддачі;

– принцип інтенсивності характеризується темпом подачі інформації. Різна інформація та різні люди мають потребу в диференційованому темпі викладу й засвоєння мови. Потрібно зважати на темперамент людей, їхню підготовленість до сприйняття певного різновиду інформації.

Існує цілий ораторський інструментарій, елементами якого є **комунікаційні ефекти**:

– ефект візуального іміджу. Зазвичай, перше враження про людину складається за його зовнішнім виглядом (естетика одягу, міміка, почуття такту, манери тощо), що накладає відбиток на подальші взаємини;

– ефект перших фраз закріплює або коректує перше враження про людину. У перших фразах має бути зосереджена цікава інформація, з елементами оригінальності, що відразу привертає до себе увагу;

– ефект аргументації. Мовлення має бути обґрунтованим, переконливим, логічним, що сприяє осмисленню інформації;

– ефект порціонного надання інформації заснований на заздалегідь продуманому розподілі по всьому простору мови нових думок і аргументів, періодичної інтерпретації того, що раніше було мовлено;

– ефект художньої виразності – грамотна побудова пропозицій, правильні наголоси, використання метафор, гіпербол тощо;

– ефект релаксації – своєчасний жарт, дотепне зауваження.

Письмова мова потребує системного, логічно зв'язаного викладу. У письмовій мові все має бути зрозуміло з її значеннєвого змісту, контексту.

Письмова мова потребує особливої продуманості, плановості, усвідомленості. Той, хто пише, має самостійно визначити побудову свого мовлення так, щоб воно було зрозуміле для того, хто буде читати повідомлення.

Головна мета ділового листа, як і будь-якого іншого акту спілкування, – роз'яснити, переконати, довести й примусити до дій.

Фахівці з листування поділяють **кореспонденцію** на шість різновидів – торговельні угоди, угоди й інша подібна кореспонденція; листи-відповіді із вдячністю; поздоровлення; вибачення; вимоги й запити; співчуття.

Ці шість різновидів листів, зі свого боку, поділяють на дві категорії: формальні й неформальні.

Кожний діловий лист має бути строго індивідуальним залежно від адресата, певної ситуації, особистості й посади того, хто його складає. Однак існують **загальні вимоги до ділового листа**:

- він має бути не довгим (1–1,5 сторінок машинописного тексту);
- він має бути чітким і зрозумілим;
- необхідно уникати в діловому листі багатоскладових, незрозумілих (іноземних, специфічних спеціальних) слів і висловлень.

Неможливість передати ті позитивні емоції, які передають у спілкуванні через невербальні канали, у діловому листуванні часто компенсують якістю паперу, на якому написаний лист, чіткістю думок, привабливим розміщенням тексту на аркуші.

У практиці ділового спілкування поширені такі **різновиди письмових документів**:

1. Особистий (не приватний) лист – викладення поточних ділових проблем. Цей документ складають від першої особи, друкують на звичайному аркуші паперу. Якщо лист підписує керівник фірми, його можна оформити на фірмовому бланку. У правому верхньому куті аркуша розміщують назву міста, звідки відсилають листа, дату його написання. Текст друкують через два – три інтервали. Починають лист вітанням, форма якого залежить від змісту листа й особливостей взаємин між партнерами.

Основна текстова частина листа має бути максимально діловою, містити точні терміни, визначення.

У лівому нижньому куті першої сторінки, незалежно від загальної кількості сторінок, записують реквізити адресата: спочатку прізвище й ініціали, далі посаду, потім назву міста. Кожний реквізит пишуть із нового

рядка з великої букви.

Закінчують особистий діловий лист спеціальною формулою ввічливості: «З повагою». Далі пишуть прізвище того, хто писав лист, печатку на підпис не ставлять.

2. Службові листи – їхній текст має бути простим і розкривати тільки одне питання. Текст листа майже завжди складається з двох частин. У першій частині викладають прохання, пропозиції, зауваження, у другій – мотиви. Листи з простими темами можуть складатися тільки з однієї частини.

За особливостями інформації листи поділяють на такі групи:

- супровідний лист – інформує адресата про документи, які йому відправляють;
- лист-запрошення відсилають з метою пропозиції адресату взяти участь в якомусь заході;
- лист-повідомлення направляється певному адресатові й, зазвичай, є реакцією на якесь питання;
- рекламний лист повідомляє адресата про якийсь захід або факт;
- лист-підтвердження відсилають на знак підтвердження того, що відбулося (факту, дії, телефонної розмови);
- лист-нагадування повідомляє про наближення якогось строку виконання обов'язків або заходу;
- гарантійний лист – документ, у якому обіцяють виконання викладених у ньому зобов'язань;
- комерційний лист оформлюють завжди на фірмовому бланку, він містить комерційну інформацію;
- ініціативний лист – це лист, що вимагає відповіді. Здебільшого такі листи містять якісь прохання, пропозиції, питання;
- лист-відповідь має залежне від ініціативного листа значення.

Під час **оформлення ділових листів** рекомендується ліворуч залишати поле розміром не менше 1/5 ширини аркуша, а праворуч – 1 см. Якщо лист не вміщується на одному аркуші, допускається оформлення його на декількох сторінках, але їх необхідно нумерувати.

Документи, що адресовані іноземним партнерам, які знаходяться в нашій країні, пишуть українською мовою. Листування із закордонними партнерами може здійснюватися як іноземною мовою, так і українською.

Використання мови партнера є ознакою поваги до нього, але якщо рівень володіння іноземною мовою не високий, то краще використовувати українську.

Існують терміни реагування на ділові листи. Наприклад, на

телеграфний запит варто відповісти не пізніше, ніж через три дні з моменту одержання телеграми, на лист – не пізніше, ніж через десять днів. Якщо запит потребує детального вивчення питання і підготовки, то протягом трьох днів повідомляють адресата, що лист або телеграма отримані, і над проблемою працюють. Остаточну відповідь необхідно дати не пізніше ніж через місяць.

Необхідною умовою правильного розуміння позиції партнера є вміння слухати, тобто зосереджуватися на тому, що сприймається, розуміти значення, зміст того, що сказано.

Виділяють такі **різновиди слухання**:

1. Нерефлексивне, пасивне слухання (уміння «правильно мовчати») – мінімальне втручання в мову співрозмовника за максимальною зосередженістю на ній. У цьому разі доцільно подавати невербальні сигнали, що підтверджують увагу й включеність у процес комунікації.

Пасивне слухання в діловій розмові є найефективнішим у таких випадках:

- у напруженій ситуації, коли співрозмовник починає активно проявляти свої почуття і прагне висловити власний погляд;
- коли співрозмовник зазнає труднощів із висловленням своїх турбот і проблем або, навпаки, радощів;
- під час бесіди з підлеглими.

2. Активне рефлексивне слухання – осмислене висловлення, перевірка й уточнення розуміння, з'ясування ступеня його відповідності тому, що сказано. Такий різновид слухання найефективніший у діловому спілкуванні.

Рефлексивне слухання становить процес декодування змісту повідомлень. З'ясувати реальне значення повідомлення допомагають рефлексивні відповіді, серед яких виділяють:

- з'ясування – звертання до мовця за уточненнями;
- перефразування – власне формулювання повідомлення мовця для перевірки його точності;
- відбиття почуттів – акцент робиться на відбитті тим, хто слухає емоційного стану мовця;
- резюмування – підведення підсумків головних ідей і почуттів мовця.

Часто співрозмовникам заважає слухати зосередженість на власних думках, проблемах або бажаннях. Іноді буває так, що формально ми чуємо партнера, а у дійсності – ні, тобто виникає «псевдослухання», імітація уваги до співрозмовника.

Розповсюдженим є **«агресивне» слухання** – наслідок прагнення якомога швидше висловити власні погляди й судження, не беручи до уваги позицію партнера. **«Вибіркове» слухання** дає можливість зосередитися тільки на деяких деталях повідомлення, найважливіших або найцікавіших для реципієнта. У цьому разі не складається загальна картина, вона залишається мозаїчною.

Ділові комунікації в індустрії туризму пов'язані з головними типами взаємодії:

- **комунікації зі споживачами** – до, під час реалізації, надання й після надання послуг;

- **комунікації з діловими партнерами** – ділові переговори, бесіди, презентації тощо;

- **комунікації організаційні** – між працівниками однієї організації.

Комунікації з клієнтами підприємств туристської індустрії відбуваються до, під час реалізації, надання й після надання послуг.

Взаємодія до реалізації туристського продукту зазвичай представлена рекламною діяльністю.

Зустріч клієнта з менеджером турфірми складається з декількох частин.

1. Підготовка до контакту з клієнтом (планування зустрічі) – найважливіший і витратний за часом аспект продажу.

Під час підготовчого етапу необхідно:

- визначити потенційних клієнтів, методику роботи з ними;
- зібрати інформацію про діяльність конкурентів з метою усвідомлення різниці між своєю пропозицією та турпродуктами, наявними на ринку;
- змодельовати можливий хід бесіди;
- розробити стратегію й тактику проведення зустрічі;
- підготувати й укомплектувати необхідні інформаційні матеріали.

План зустрічі має становити чітку програму дій: як почати й закінчити майбутню бесіду, чим аргументувати свої пропозиції, як переконати клієнта. У цьому разі варто зважати на такий психологічний феномен як **фактор «краю»**. Сутність його полягає в тому, що в людей зазвичай зберігається яскравіший спогад про початок і про кінець розмови, у якій вони брали участь. Тому варто особливо ретельно продумувати й підбирати перші й завершальні фрази.

2. Прийом клієнта й установлення контакту.

Інструментами контактів із клієнтами є особистий контакт, мова

жестів, зовнішній вигляд, контакт телефоном, зворотний зв'язок.

Перший контакт між фахівцем і потенційним клієнтом, перше враження від взаємодії є дуже важливим фактором, адже це основа для майбутніх взаємин, яка визначає якісний рівень подальшого спілкування. Тому усе, що бачить клієнт найперше, має виглядати професійно та презентабельно.

Взаємодія фахівця і потенційного клієнта починається з короткого вітання, подання один одному й зауважень на загальні теми, щоб установити контакт і позитивний психологічний настрій. Під час контакту формування враження про співрозмовника – процес двобічний – здійснюється двостороння первинна оцінка індивідуально-особистісних і поведінкових особливостей співрозмовників. До того ж кожен із них складає уявлення про особистість іншого на підставі поведінки і різних показників. Розрізняють головні (властивості особистості, стилі поведінки або потреби) й другорядні показники (вік, стать).

З метою створення сприятливої психологічної атмосфери, закладення основи взаємної симпатії й довіри застосовують **«малу» розмову**. «Мала» розмова здебільшого стосується тих тем, які співрозмовникові приємно або цікаво обговорювати. Найчастіше вони стосуються позитивних проявів його власного життя. Тема «малої» розмови обирається безпосередньо в момент зустрічі. Вона не має бути занадто серйозною й стосуватися невирішених проблем, турбот і тривог.

Установлення й збереження взаємин залежать від налаштованості й відкритості клієнта, з одного боку, і здатності продавця залучити його увагу – з іншого.

Фахівцю необхідно визначити настрій і особливості споживача, пристосуватися до його стану:

- до голосу – єдиний спосіб телефоном – до тону, темпу, гучності й швидкості мовлення;
- до змісту розмови – знаходження спільних інтересів, пошук специфічних моментів; щира зацікавленість;
- до мови жестів – важливо непомітно повторювати основний «рисунок рухів»;
- емоційності – «зустріти» клієнта в тому емоційному, діловому, формальному стані, у якому той перебуває;
- до пози – підключатися на 60–70 %;
- до мовлення – до голосової тональності й темпу мовлення;

- до цінностей іншої людини;
- до згоди (техніка Сократа) – дати декілька тверджень на запитання, що стосуються ситуації, у які споживач вірить або з якими погоджується. Тоді наступне твердження клієнт частіше приймає без запитань.

Для встановлення позитивного контакту зі споживачем необхідно дотримуватися таких загальних правил:

- привітати клієнта тепло й щиро, приязно посміхаючись;
- під час входу в офіс споживач має відчувати увагу з боку працівників;
- якщо ви зайняті дуже важливою розмовою з колегами, перервіть її та зверніть увагу на клієнта;
- якщо ви вже зайняті з іншими споживачами, перервіть на декілька секунд для того, щоб зустрітися поглядом із новим відвідувачем, привітати його посмішкою, запросити присісти й почекати (у спеціально відведеному для такого випадку зручному кріслі, на дивані), запропонувати інформаційну літературу, зорієнтувати за часом очікування;
- з'ясуйте в клієнта мету візиту, щоб у разі потреби направити його до іншого співробітника;
- запам'ятовуйте клієнтів – якщо клієнт звертається до вас не в перший раз, покажіть, що ви його впізнали, згадайте його ім'я або прізвище;
- завжди будь-якого клієнта сприймайте серйозно;
- ніколи не вчіть клієнта, не допускайте менторський тон;
- не створюйте в клієнта враження того, що він щось повинен або чимсь зобов'язаний;
- під час бесіди уважно слухайте співрозмовника, зважайте на його думку, переконуйте без зайвої наполегливості;
- ставте прості запитання, уважно слухайте відповіді на них;
- не переривайте клієнта;
- ставте запитання до висловлень клієнта;
- після кожного запитання надавайте достатню кількість часу для відповіді;
- не оцінюйте висловлення співрозмовника;
- підсумовуйте висловлення;
- витримуйте паузи в розмові, щоб клієнт мав час подумати й висловити свої думки;
- контролюйте тон бесіди, говоріть не занадто швидко й не занадто повільно, пояснюйте те, що може бути незрозумілим, не вживайте без необхідності спеціальні терміни;

- завжди будьте коректні, ввічливі;
- не дозволяйте собі проявляти нетерпіння: дивитися на годинник, переривати клієнта на півслові, не посилайтеся на зайнятість, навіть за наявності величезної кількості справ;
- чітко й швидко надавайте інформацію, що цікавить споживача. До того ж передайте клієнту вашу візитну картку, щоб у разі необхідності він міг зв'язатися з вами;
- стежте за своїми жестами – намагайтеся не розмахувати руками, навіть якщо розмова набуває емоційного забарвлення;
- необхідно звертати увагу на власну позу й положення тіла – стояти прямо, але не скам'яніло; сидючи потрібно займати ту саму позу, як і клієнт; не варто сидіти занадто напружено, адже це свідчить про невпевненість, або занадто невимушено, що є ознакою нудьги; якщо можна, не займати конфронтуюче положення, а сидіти поруч один із одним; не робити занадто різких або занадто млявих рухів; не розгойдуватися в різні боки, адже це створює враження занепокоєння;
- встановіть зоровий контакт – відкритий і спокійний погляд розташовує до спілкування, часте встановлення зорового контакту із клієнтом активізує його та позитивно впливає на сприйняття інформації, зростання симпатій, довіри, у критичних ситуаціях м'який погляд сприяє зменшенню агресії;
- говоріть чітко й розмірено, думки висловлюйте красиво й точно, звертайтеся до клієнта за іменем або просто на «Ви»;
- дайте клієнтові час, щоб він звик до спілкування з вами, дайте йому можливість висловитися;
- спочатку заведіть відверту, дружню розмову, бажано на тему, яка буде обговорюватися далі;
- будьте вдячним слухачем, але дайте потенційному клієнтові зрозуміти, що ваш час є цінним;
- оцінюйте потенційного клієнта – спробуйте під час установлення контакту зрозуміти, на чому варто робити акцент під час подання продукції;
- визначте ставлення потенційного клієнта до різних пропозицій. Налаштуйтеся на його очікування, почуття, щоб прив'язати до них свої пропозиції;
- довідайтеся що-небудь про співрозмовника, щоб він почував себе насамперед людиною, а не клієнтом, однак не будьте настирливим;
- будьте небагатослівним, дружелюбним, відкритим, тактично

допитливим;

- важливо, щоб жестикуляція й міміка відповідали тому, що сказано, інакше виникає недовіра;

- звертайте увагу на допоміжні матеріальні засоби комунікації (одяг, прикраси, аксесуари, мобільний телефон тощо). Наприклад, співробітники не повинні мати переваги в одязі над клієнтами.

Ставлення працівника до клієнта має проявлятися через:

- повагу;
- увагу;
- розуміння;
- прийняття;
- дружелюбність;
- допомогу.

Позитивне ставлення до себе, без якого неможливо любити оточуючий світ, проявляється в такому:

- задоволення від своєї справи;
- прийняття себе;
- стабільна висока самооцінка.

Продаж – це насамперед процес мотивування споживача. **Мотивування** є процесом залучення споживача у сферу інтересів менеджера з продажів із метою продажу продукту.

Існують три головні стратегії мотивування споживача:

- **бізнес-орієнтована** (орієнтована на збут, презентаційна, рекламна), в межах якої головне призначення продавця – рекламувати, презентувати продукт;

- **клієнт-орієнтована** (комунікативна, **контактна**), де головне призначення продавця – вступати в комунікацію зі споживачем, встановлювати контакт, з'ясовувати його потреби.

- **ситуаційна** (посередницька) стратегія.

Вибір стратегії залежить від типу споживача та ситуації продажу.

Існують декілька типів споживачів, серед них:

- «цілеспрямований клієнт» – той, хто має намір зробити покупку, його цікавить продукт та конкретні відповіді на його питання, зайві розмови для нього є надлишковими й непотрібними;

- «самостійний або спокушений клієнт» блокує інтерес до себе, не бажає допомоги в покупці;

- «тривожний (невпевнений) клієнт» – коли відчуває підвищену увагу

до своєї персони, хвилюється, що не зможе відмовитись від продукту.

3. Виявлення потреб клієнта (обмін інформацією та її обробка)

Основою особистого продажу має стати вигода для покупця, а не продукт і його характеристики, адже люди купують користь, а не властивості продукту.

Основою стадії виявлення потреб клієнта є вислуховування, що може проявлятися в декількох формах:

- пасивне вислуховування, що є зазвичай ознакою недостатньої уваги до клієнта;
- проєктивне (вибіркове) вислуховування – продавець спостерігає та звертає увагу тільки на ті слова клієнта, які він хоче слухати. Зовнішній та внутрішній світ, уявлення клієнта у цьому разі ігноруються;
- активне вислуховування – продавець уважно слухає клієнта, дає йому можливість виговоритися. Слухаючи клієнта фахівець із метою уточнення має переформулювати його думки.

На цьому етапі клієнт показує мотивацію й мету свого приходу на підприємство туристської індустрії. Під час спілкування з клієнтом у турагентстві передусім варто з'ясувати його найбільші побажання – коли, куди, на який період планується поїздка, кількість осіб, чи є серед них діти, якого вони віку, мета поїздки й перевага обслуговування (групове або індивідуальне). Менеджер, використовуючи свій досвід та інформаційні матеріали (каталоги, фотоальбоми, Інтернет тощо), докладно знайомить клієнта з можливими варіантами відпочинку. У цьому разі в розмові з клієнтом важливо частіше звертатися до нього за іменем.

Варто брати до уваги, що обслуговування споживачів туристського продукту розрізняється залежно від віку, рівня освіти, доходу, соціальної приналежності, менталітету, стану здоров'я, індивідуальних особливостей тощо.

Психологічні прийоми, методи й засоби впливу, що обираються фахівцем, не повинні виходити за межі моральних норм.

Схема запитань для ефективного діалогу зі споживачем становить **клин торгівлі**. Користуючись цим методом варто задавати загальнодоступні запитання, які приведуть від загальної картини ситуації до певної проблеми та її цінності. Починати доцільно з оглядових запитань, поступово переходячи до деталізації потреб.

4. Подання продукту

Узагалі існує два **підходи до пропозиції товарів і послуг**:

- традиційний – орієнтований на продукт: представник компанії подає

продукт і переконує споживача в необхідності його придбати;

- консультативний – орієнтований на покупця: продавець проводить аналіз потреб свого співрозмовника й, виконуючи функцію поради, пропонує рішення.

Потрібно допомогти клієнтові побачити за властивостями запропонованої продукції саме ті вигоди, які він може одержати. Тому фахівці мають пропонувати не якості й характеристики послуги, а почуття, ідеї й емоції, які вони викличуть.

Під час презентації продукту фахівець турфірми має вирішити низку послідовних завдань за принципами AIDA (Attention (увага) – Interest (інтерес) – Desire (бажання) – Action (дія)):

- привернути увагу клієнта. Увагу привертають чимось особливим. Наприклад, це може бути смілива заява або цікава фраза, оригінальність;

- викликати інтерес. Інтерес породжується цікавістю. Як тільки виник інтерес, його необхідно довго утримувати, щоб дійти до сутності повідомлення;

- викликати бажання придбати послугу;

- спонукати до необхідних дій. Спонукальний мотив – це внутрішня сила, що спонукає людей до певної поведінки. Декілька різних мотивів можуть впливати на людину в якийсь певний момент. Одні мотиви впливають сильніше, ніж інші, але час від часу схема змінюється, впливаючи на купівельну поведінку. Наприклад, той, хто планує відпустку, може виявити підвищену цікавість до покупки туру. Того, хто хоче що-небудь продати, повинні турбувати ті мотиви, які визначають бажання покупця, а також ті межі, в яких він ці бажання прагне реалізувати. У повідомленні про продаж необхідно використати ці мотиваційні фактори, визначивши купівельний мотив й обґрунтовуючи необхідність покупки.

Зважаючи на особливості туристських продуктів, необхідно забезпечити наочність презентації, для чого доцільно використовувати різні рекламні матеріали (проспекти, каталоги, буклети, відеофільми тощо).

Загальною умовою успіху особистого продажу є те, що клієнт зробить покупку туристського продукту тільки в тому разі, якщо до або в процесі особистого продажу одержить достатню позитивну інформацію про фірму, продукт і співробітника, який їх представляє. Тому ефективність особистого продажу значною мірою залежить від співробітника фірми, його вміння так представити продукт, щоб споживач у своїй уяві реально відчув його цінність і вигоди від покупки.

Поради щодо подання товарів:

- необхідно перелічити всі переваги співробітництва;
- підкреслити унікальність переваг придбання послуги саме у вас;
- згадати, що вашими послугами користується велика кількість клієнтів, варто наводити приклади;
- коли є достатньо інформації про клієнта, варто подавати послуги з його погляду;
- підкреслити саме користь від ваших товарів і послуг для клієнта, а не чому вони корисні взагалі;
- у процесі бесіди необхідно уважно спостерігати за очами, губами й руками клієнта (якщо він оглядається по сторонах, а не дивиться на вас, варто сказати щось, щоб знову привернути його увагу; якщо клієнт не посміхається, необхідно викликати його посмішку; якщо клієнт стискає руки – він утомився, варто розвіяти нудьгу й розпалити його інтерес);
- необхідно демонструвати наочний матеріал, який пов'язаний із поданням послуг – фотографії, проспекти тощо;
- водночас із характеристиками вказуйте на переваги;
- пишайтеся вашими цінами, перевагами, пропозицією, що обов'язково відчує клієнт;
- представляючи товари й послуги, демонструйте оптимізм.

У процесі надання туристської послуги головним завданням фахівця є виявлення специфічних потреб або проблем потенційного клієнта з метою їх найоптимальнішого задоволення й вирішення.

У психології існують різні **системи класифікації потреб людини:**

- **раціональні й емоційні;**
- **нерозпізнані** (ті, про які споживач не підозрює або не сприймає їх), **потенційні** (відбиваються в заявах клієнтів про загальні проблеми, складності) та ті, що **підтверджені клієнтом** (указуються в заявах, які підкреслюють, що клієнт хоче почати якісь дії, щоб усунути проблему);
- **фізіологічні** (пов'язані з підтримкою життя організму), **соціальні** (потреби в приналежності до соціальної групи, класу), **символічні** (потреби в самовираженні людини), **гедонічні** (пов'язані з одержанням сенсорного задоволення), **когнітивні** (потреби в одержанні знань), **емпіричні** (пов'язані з одержанням нового досвіду);
- **ситуаційні** (специфічні потреби, які залежать від збігу обставин), **функціональні** (потреби у виконанні специфічного ключового завдання або функції), **соціальні** (потреби в приналежності й асоціації з іншими людьми,

бажання належати до деякої референтної групи), **психологічні** (відбивають бажання знайти почуття впевненості, включають такі позитивні емоції й почуття, як успіх, радість, заохочення), **освітні** (бажання саморозвитку, одержання інформації та знань для кращого уявлення та розуміння сутності та причин подій).

Крім дослідження мотиваційної сфери споживача, важливим є також дослідження його пізнавальних особливостей, особливостей характеру, що дозволить швидше й результативніше налагодити з ним процес спілкування, більш грамотно й ефективно побудувати презентацію продукту.

Існує **шість емоційних точок впливу на поведінку покупців** (Ж. Кролар), впливаючи на які можна вплинути й на поведінку покупців:

- тривожність. Якщо клієнт прагне насамперед убезпечити себе, то у своїй презентації на перше місце варто висувати гарантії, репутацію, надійність, рекомендації;

- жадібність. Якщо Ви відчуваєте, що клієнт прагне до економії або хоче купити за найнижчою на ринку ціною, то можна зіграти й на цьому;

- новизна. Є категорія людей, для яких новизна – найважливіший критерій покупки. Вони люблять купувати нові товари, чиї назви тільки що промайнули в рекламних оголошеннях;

- комфорт. У випадку продажу він означає ті зручності, які здобуваються одночасно з покупкою товару. До такого типу аргументу найбільш сприйнятливі люди із практичним, раціональним складом характеру, логічно мислячі;

- гордість. Якщо ми хочемо зіграти на почутті гордості, то варто підкреслювати унікальність і престижність пропонованого товару;

- прихильність. Певний консерватизм покупця, пов'язаний із його прихильністю певному стилю, певній марці.

Під час роботи з клієнтами важливим є не тільки привернення уваги, а й її утримання. Тому презентуючи турпродукт, варто пам'ятати, що увага спрямовується на те, що рухливе й слабшає при монотонності, шаблонності, стереотипності.

Варто зрозуміло висловлювати свої думки, звертати увагу на **характеристики доступного пояснення**, серед яких:

- використання простих, коротких пропозицій зі словами, які найчастіше вживаються;

- формування недовгих висловлень;

- концентрування уваги на головному;

- використання каталогів, фотоальбомів, Інтернету тощо;

- чіткість мовлення.

Під час спілкування зі споживачем варто уникати таких типів слів:

- професіоналізми – надмірне використання професійних термінів значно ускладнює спілкування;
- пихатий стиль – використання пишномовного стилю може створити враження спроби приховати деякі недоліки;
- жаргон – мова, що властива певним людям або групам людей, може бути яскравою, але викликати подив в інших;
- неологізми – використовувати слова, яких немає в словнику потрібно обережно, особливо в тих випадках, коли потрібно створити приємне враження;
- вульгаризми;
- специфічні фрази вашої компанії;
- слова, що занадто привертають увагу, що спричиняють сильну емоційну реакцію, відволікають людей;
- неясна або абстрактна мова;
- надмірно складні слова;
- кліше.

З метою спонукання споживача до необхідних дій подання продукту має ґрунтуватися на аргументації, яка в процесі презентації повинна мати певну структуру. **Аргументація** – це одночасно риторика (мистецтво говорити) і переконливість (мистецтво переконувати або впливати на інших). Доцільно чергувати сильні й слабкі аргументи, ставлячи визначальні доводи в середину або кінець бесіди. Фахівцю підприємства варто мати аргументи для завершення, вирішального обґрунтування своєї позиції, що допоможе запобігти невпевненості клієнта й в останній момент спрямувати його на бік придбання продукту.

У процесі реалізації послуги варто орієнтуватися на психологічні типи особистості споживача.

Існує техніка продажів за методом НЛП (або техніки переконуючих впливів), головним завданнями якої є побудова довірчих відносин із покупцем.

Істотно скоротити дистанцію спілкування дозволяє **рапорт** (від фр. rapport – взаємозв'язок, взаєморозуміння), що характеризується встановленням позитивних взаємин, довіри й розуміння. Насамперед важливо продемонструвати покупцеві **конгруентність**, яка розуміється як відповідність того, що людина демонструє свідомо (насамперед слів), тому,

що проявляється несвідомо (рухи тіла, міміка, інтонації, тощо), тобто це відповідність між вербальними й невербальними компонентами поведінки, між емоційним станом, що декларується та несвідомою експресією особи.

Найефективніші способи досягнення конгруентності з покупцем засновані на техніці **дзеркального відбиття, або віддзеркалювання, підстроювання** (помірна імітація пози, рухів, міміки покупця, його манери говорити).

5. Подолання можливих заперечень

Ситуація, коли людина висловлює протилежну думку щодо певного питання, проблеми називається **ситуацією заперечення**.

Заперечення клієнта можуть мати характер:

- психологічний (визначаються особливостями особистості покупця). Для подолання таких заперечень співробітнику фірми необхідні знання про особливості купівельної поведінки, а також достатній досвід у цій галузі;
- логічний (відсутність дійсних переваг запропонованого продукту або недостатньо вміле його подання). Для подолання заперечень продавець має досконало знати продукт, який він пропонує, аналогічні продукти конкурентів та мати чітке уявлення про їхні сильні й слабкі сторони.

Загальна схема роботи із запереченнями:

- вислухайте заперечення до кінця;
- погодьтеся із правом людини мати власну думку;
- задавайте уточнювальні запитання, щоб зрозуміти основу заперечення;
- працюйте із внутрішніми переконаннями, піддавайте їх сумніву за допомогою формулюючих запитань, контрприкладів тощо;
- підкріплюйте свою думку й доводи фактами;
- розповідайте історію, яка схожа з історією опонента;
- завершення й вихід.

Головні правила роботи із запереченнями:

- ніколи не сперечайтесь з клієнтом;
- ніколи не «нападайте» на клієнта – будь-яка людина має право на власну думку;
- завжди намагайтесь зробити так, щоб людина сама заперечувала свої власні заперечення.

Правила роботи із запереченнями про конкурентів:

1. Ніколи не кажіть негативно про конкурентів, адже коли ви лаєте конкурентів:
 - ви спричиняєте недовіру до себе, створюється уявлення, що ви не

впевнені у власній пропозиції або боїтеся конкуренції;

- ви даєте зрозуміти що ваш конкурент сильний суперник;
- ви робите їм безкоштовну рекламу.

2. Знайте про конкурентів усе. Якщо людина є професіоналом у своїй справі, то вона знає все про свій товар і послуги, а також про пропозиції на ринку й може працювати з будь-якими запереченнями з боку покупця.

Для **подолання можливих заперечень** продавцем існує декілька методів, що застосовуються відповідно до ситуації:

- метод бумеранга – подання клієнтові головного недоліку пропозиції як найважливішої переваги продукту;
- плюс-мінус-метод – зважування переваг і недоліків продукту;
- метод перестрибування – підтвердження заперечення й негайний перехід до опису переваг;
- метод порівняння – проведення за допомогою запитань наочного зіставлення;
- розрахунковий метод – надання можливості клієнту самому визначити переваги й недоліки продукту;
- краплинний метод – багаторазове повторення власного погляду у формі тверджень за принципом «крапля камінь точить»;
- метод свідчень на користь продукту – подання документації, відгуків про якість продукту;
- метод зустрічних запитань – зустрічне запитання у відповідь на отримане заперечення, для того, щоб клієнт переосмислив його;
- метод заперечення – пряме спростування заперечення;
- метод прихованого заперечення, або метод «так, але» – нібито згода із запереченням, а потім поступове доведення споживачу власної думки.

Унаслідок обговорення оцінюються переваги й недоліки різних варіантів вирішення проблеми й приймається компромісне рішення, яке задовольняє очікування клієнта. Наприклад, у відповідь на Вашу пропозицію за ціною партнер заявляє: «Ваша ціна дуже висока. Інша турфірма пропонує аналогічний турпродукт за меншою ціною й за вигіднішими умовами».

Способи відповідей на заперечення:

1. Спосіб відтягування. Не варто одразу говорити про ціну. Спочатку поясніть, у чому полягає користь продукту, що пропонується, і тільки потім називайте ціну.

2. Спосіб бутерброда. Перелічіть усі переваги для клієнта, які надасть йому ваша пропозиція, а «зверху покладіть» ціну. Або навпаки: ціна, потім - всі переваги.

3. Спосіб сандвіча. «Помістіть» ціну між двома «шарами», що відбивають користь для партнера. «Продавайте» свою комерційну пропозицію, наприкінці наведіть особливо привабливий аргумент, що підтверджує необхідність прийняття пропозиції та її вигоду для клієнта.

4. Спосіб порівняння. Співвіднесіть ціну з користю продукту.

5. Спосіб розподілу. Розкладіть ціну на дрібніші складові.

6. Спосіб множення.

7. Обіг емоційного характеру. Частіше звертайтеся до емоцій споживачів. Дайте зрозуміти, що вони гідні того, щоб дозволити собі щось особливе.

8. Спосіб підведення підсумків. У правому стовпчику таблиці запишіть усі недоліки, які перелічив клієнт. Потім разом із ним ще раз проаналізуйте всі достоїнства й переваги вашої пропозиції й перелічить їх у лівому стовпчику таблиці. Після цього запитайте його, невже він хоче через одиничні недоліки відмовитися від такої кількості переваг.

9. Аргументи, що вказують на недоліки. В описаній вище таблиці вкажіть ціну, яка б влаштовувала клієнта. Потім поясніть йому, наявність яких недоліків або відсутність яких переваг пов'язана з більш низькою ціною. До того ж називайте переваги, що виключаються, закреслюйте їх у таблиці червоним маркером.

10. Спосіб продажу відмінностей. Не варто продавати ціну, необхідно продавати ті якості, продукти, досягнення, сильні сторони, які відрізняють вашу фірму від інших.

6. Здійснення продажу.

Якщо клієнт задоволений якістю обслуговування, обсягом запропонованих турпослуг і їхньою вартістю, то він, найімовірніше, прийме рішення про покупку турпродукту.

Більшість методів завершення продажів містить у собі використання закритих запитань й очікування відповідей покупця.

Існує низка **стратегій із завершення продажів**, серед яких найпоширенішими є такі:

– альтернативне запитання – пропозиція вибору між відповіддю «так» і «так»;

– кінцеве заперечення – клієнту пропонується перелічити заперечення щодо пропозиції, кожне заперечення розглядається за допомогою запитання у формі «Якщо..., тоді...»;

– обмірковування. Наприкінці зустрічі деякі споживачі кажуть: «Я подумаю», що найчастіше означає «ні». Запропонуйте клієнтові допомогу в

наданні будь-якої додаткової інформації, що допоможе йому в ухваленні рішення;

- задайте запитання. Задаючи запитання потенційним клієнтам і уважно слухаючи відповіді, можна краще зрозуміти їхні потреби та оцінити відповідні цим потребам вигоди, які може принести послуга;

- поінформованість. Найважливішим моментом є поступове придбання поінформованості про те, що клієнт думає та відчуває. Потрібно зрозуміти, хто ця людина, з якою ви розмовляєте, в якому настрої вона перебуває, напружена вона або розслаблена. Зважаючи на відповіді на ці запитання, необхідно знайти свій підхід відповідно до ситуації. Тобто задаючи запитання, слухаючи й спостерігаючи, з'являється можливість настроїтися на одну хвилю з клієнтом;

- подолання заперечень. У разі висловлення клієнтом заперечень проти послуги необхідно послідовно й чесно відповідати на них, тобто налаштуватися на подолання, а не на обхід заперечень.

Завершення угоди є важким моментом. Відмова споживача має розглядатися не як особисте заперечення проти особистості або здатностей продавця, а як заперечення певному аспекту послуги. У цьому разі варто задати клієнту запитання, чому він відповів «ні», й надалі продумати тактику продажу або внести зміни до пропозиції з метою її відповідності потребам клієнтів.

Навіть у разі прийняття клієнтом негативного рішення потрібно залишатися ввічливим і позитивно налаштованим.

Прийоми, що стосуються завершення процесу особистих продажів:

- загублена перевага. Продавець зауважує клієнту, що той ризикує втратити переваги й пільги, якщо негайно не прийме рішення. Приклад: «Скористайтеся розпродажем туристських путівок, ціни найнижчі...»;

- підбиття підсумків. Підсумовуючи заперечення клієнта й відповіді, дані на них, продавець надалі узагальнює переваги продукту, говорячи клієнтові: «Ну, добре! Якщо ви згодні, тепер нам залишається оформити договір»;

- згода, що мається на увазі. Такий прийом використовують під час усього процесу продажу, як немовби клієнт уже прийняв остаточне рішення придбати продукт;

- безпрограшна альтернатива. Полягає в тому, щоб надати клієнтові вибір між двома рішеннями, кожне з яких має призвести до покупки: «Який із цих двох готелів найбільше підходить для вас?»;

- згода з наростаючим підсумком. Полягає в тому, щоб одержувати

схвалення клієнта протягом усього процесу обговорення, що логічно призводило б до здійснення покупки;

- останнє заперечення. Щоб підготувати або прискорити завершення продажу, буває корисно сказати: «Думаю, що відповів на всі ваші зауваження. Чи залишилися ще якісь заперечення?»;

- перевага останньої хвилини. Для прискорення процесу ухвалення рішення доцільно висунути останній аргумент, що є вирішальним і який повинен покласти кінець коливанням клієнта й забезпечити його остаточну згоду.

Якщо після спілкування клієнт ухвалює рішення щодо покупки турпродукту, то на цьому етапі варто документально оформити його взаємини з турагентством.

У цьому разі **документи** можуть бути поділені на три групи:

- документи для замовлення – замовлення, аркуш бронювання, підтвердження бронювання;

- документи для клієнта – договір, путівка, ваучер, пам'ятка, страховий поліс, квиток на транспорт;

- документи, що затверджують особистість туриста – паспорт, доручення на дітей тощо.

Процес оформлення документації дуже важливий, він потребує ретельного детального пророблення всіх деталей, оскільки будь-яка недбалість може створити певні незручності клієнтові, а іноді просто зіпсувати відпустку. Наслідком цього буде незадоволеність клієнта, виникнення конфліктної ситуації й, звичайно, втрата клієнтів.

Перелік документів щодо певного туру залежить від безлічі **факторів**: набір послуг, різновид туру, країна призначення, індивідуальний або груповий тур, наявність малолітніх дітей тощо, і має відповідати нормативно-правовим документам України та країни (країн) перебування.

Заявка туриста (групи туристів) на бронювання туру містить відомості про намір придбати ті або інші турпослуги й має бути оформлена на спеціальному бланку.

Згідно з Законом України «Про туризм», реалізація туристичного продукту здійснюється на підставі договору, у якому одна сторона (туроператор, турагент) за встановлену договором плату зобов'язується забезпечити надання за замовленням іншої сторони (туриста) комплексу туристичних послуг (туристичний продукт).

До укладення договору на туристичне обслуговування споживачу туристичного продукту має бути надана інформація про:

- головні вимоги пропонованих до оформлення виїзних/в'їзних документів (паспорт, дозвіл (віза) на в'їзд/виїзд до країни тимчасового перебування), зокрема інформацію щодо термінів їхнього оформлення;
- медичні застереження стосовно здійснення туристичної поїздки, зокрема протипоказання через певні захворювання, особливості фізичного стану (фізичні недоліки) і віку туристів;
- туроператора (турагента), його місцезнаходження та поштові реквізити, наявність ліцензії на здійснення туристичної діяльності, сертифікатів відповідності та іншу інформацію згідно із законодавством про захист прав споживачів;
- розмір фінансового забезпечення туроператора чи турагента на випадок його неплатоспроможності чи неспроможності (банкрутства) та кредитну установу, яка надала таке забезпечення.

До початку надання туристичних послуг споживачеві за його вимогою має бути надана інформація:

- про загальні умови типового (публічного) договору на надання туристичних послуг (у разі його наявності);
- програма туристичного обслуговування;
- характеристика транспортних засобів, що здійснюють перевезення, зокрема їхній різновид і категорія, терміни сполучення рейсів, а також інша обов'язкова інформація, передбачена кодексами та правилами перевезень (якщо перевезення входить до складу туристичного обслуговування);
- характеристика готелів, інших місць розміщення туристів, зокрема їхнє місцезнаходження, класифікація за законодавством країни (місця) тимчасового перебування, відомості про підтвердження відповідності послуг готелю встановленим вимогам, відомості про правила тимчасового проживання, строки й порядок оплати готельного обслуговування, а також інша обов'язкова інформація, передбачена Законом України «Про туризм», іншими нормативно-правовими актами (якщо готельне обслуговування входить до складу послуг із туристичного обслуговування);
- про звичаї місцевого населення, пам'ятки природи, історії, культури та інші об'єкти туристичного показу, що знаходяться під особливою охороною, стан навколишнього природного середовища, санітарну та епідеміологічну обстановку;
- про правила в'їзду до країни (місця) тимчасового перебування та перебування там;
- про різновиди й способи забезпечення харчування під час туристичної поїздки;

- про різновиди й тематику екскурсійного обслуговування, порядок зустрічей і проводів, супроводу туристів;
- про дату й час початку та закінчення туристичного обслуговування, його тривалість;
- відомості про мінімальну кількість туристів у групі, терміни інформування туриста про те, що туристична поїздка не відбудеться через недобір групи; .
- відомості про страхову організацію, що здійснює страхування ризиків, пов'язаних із наданням туристичного обслуговування, розмір страхових відшкодувань, порядок і умови їхньої виплати;
- про ціну туристичного обслуговування та порядок здійснення оплати;
- про місце розташування організації (організацій), уповноваженої туроператором на прийняття претензій туристів, а також про адреси й телефони українських дипломатичних установ у країні тимчасового перебування або місцевих служб, до яких можна звернутися у разі виникнення труднощів під час здійснення туристичної поїздки.

Кожна зі сторін договору може потребувати внесення змін або розірвання договору у зв'язку з істотними змінами обставин, які зазначені у договорі.

До істотних змін обставин належать:

- 1) погіршення умов подорожі, зміна термінів подорожі;
- 2) непередбачене підвищення транспортних тарифів;
- 3) введення нових або підвищення діючих ставок податків, зборів та інших обов'язкових платежів;
- 4) стрімка зміна курсу національних валют;
- 5) інші підстави, за домовленістю сторін.

7. Наступний контакт із клієнтами дозволяє з'ясувати ступінь задоволення потреб запропонованим продуктом, уточнити запити й побажання клієнтів.

Щодо специфіки готельного обслуговування, серед загальних **правил для персоналу готелів** найважливішими є такі:

- працівник має демонструвати позитивне ставлення до клієнта, повагу: вести бесіду бездоганно чемно, доброзичливим тоном, у жодному разі не підвищуючи голосу, не виявляти свого невдоволення, якщо, наприклад, клієнт приходить у самому кінці його робочого дня, зберігати витримку з нісенітними, агресивними, п'яними клієнтами, усіляко демонструвати клієнтові, що співробітник щиро стурбований його проблемою;

– працівник готелю має посміхатися клієнтові, підтримувати позитивний зоровий контакт. У розмові з гостями використовувати відповідні фрази «добрий ранок»; «звичайно, я із задоволенням зроблю це» тощо;

– тактовно інформувати клієнта й повідомляти йому навіть неприємні новини, наприклад про те, що клієнт повинен доплатити деяку суму;

– жоден працівник готелю не має права сперечатися з гостем, навіть через дрібниці; якщо споживач повідомляє що-небудь працівникові, то останній має продемонструвати максимальне прагнення зрозуміти клієнта, кивати головою, вставляти слова «зрозуміло», «добре», а якщо йому не зовсім зрозуміло, то задавати питання типу «якщо я вас правильно зрозумів, ви хочете...».

Проблеми клієнта потрібно вирішувати швидко й невідкладно. Працівник готелю має зробити все можливе, щоб якнайшвидше заспокоїти гостя. Якщо працівник не може вирішити проблему сам, він повинен направити клієнта (а краще супроводити його) до менеджера, який здатний вирішити запитання, що виникло. Протягом 20 хвилин варто зателефонувати й переконатися, що проблема вирішена, а гість задоволений.

Працівники готелю мають відповідати **стандартам гостинності**:

- запам'ятовувати імена гостей, їхні звички;
- за можливістю приділяти всім клієнтам однакову увагу;
- пам'ятати такі правила:
- гість завжди правий;
- гість завжди має бути задоволений;
- гість є найважливішою особою в готелі незалежно від того, чи присутній він особисто, звертається письмово або по телефону;

- гість є живою людиною зі своїми помилками;
- гість є невід'ємною частиною бізнесу, а не сторонньою особою.

Під час роботи зі споживачем не можна:

- демонструвати клієнту, подобається він вам чи ні;
- читати споживачу моралі;
- розпитувати гостя про особисте життя;
- прислухатися до розмов клієнтів;
- висловлювати свою думку без відповідної пропозиції клієнта;
- обговорювати із клієнтами питання політики й релігії;
- лаятися з колегами в присутності клієнтів;
- показувати своє несхвалення до нетверезого клієнта;

- розмовляти з колегою, коли клієнт чекає;
- з дітьми потрібно спілкуватися чемно, але не так формально, як із дорослими;
- з інвалідами не можна розмовляти поблажливо, голосно. Якщо вони погано чують або не розуміють, звертатися необхідно саме до них, а не до осіб, які їх супроводжують.

Для того щоб кваліфіковано відповісти на всі запитання гостей, співробітники мають бути максимально поінформовані про готель, весь спектр послуг, розташування служб, процедури замовлення, меню в ресторані тощо. Про діяльність готелю варто завжди говорити тільки позитивно, завжди підкреслювати переваги свого готелю перед конкурентами.

Успіх у продажах значною мірою залежить від попередньої підготовки до поводження в типових ситуаціях продажів. Тому доцільно створювати корпоративну книгу зі сценаріями продажів, яка містить добірку найвлучніших мовних зворотів, доречних у тих або інших ситуаціях продажів, у випадках виникнення заперечень споживача тощо.

Корпоративна книга сценаріїв продаж – це практичний збірник мовних і поведінкових шаблонів, які спеціально адаптовані під продукт певної компанії, під прийняті в ній форми продажу, під головні типи її клієнтів.

Корпоративна книга сценаріїв продажів може охоплювати таку інформацію:

- унікальні конкурентні переваги компанії;
- найважливіші факти про компанію, які викликають довіру до неї;
- ефективні фрази вітання та прощання із клієнтом;
- ефективні фрази вітання та прощання із клієнтом телефоном;
- вдалі питання до клієнта, що дозволяють зрозуміти його потреби й побудувати з ним діалог;
- типові заперечення клієнтів та найефективніші способи відповіді на них;
- способи переведення властивостей пропозиції на вигоди для споживача;
- заборонені фрази та висловлення під час роботи зі споживачем тощо.

Головною комунікацією з діловими партнерами в туристському бізнесі є ділові переговори як процес взаємодії декількох взаємозалежних сторін,

який здійснюється з метою досягнення власних інтересів кожною з них.

Ділові переговори є інструментом як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій.

Комунікативний аспект переговорів є визначальним, адже важливо ефективно використати мовний вплив для досягнення поставлених цілей.

Комунікативна компетентність учасників переговорів розглядається як уміння зберігати вербальну стійкість і впевненість у будь-якій ситуації, володіння технікою міжособистісних комунікацій.

Професійні переговори є передусім боротьбою особистостей і соціально-психологічних технологій, які ними застосовуються, адже це значно впливає на ефективність переговорів і визначає вибір стратегії й стилю переговорного процесу.

Тому учасники переговорного процесу мають володіти низкою характеристик, серед яких: уміння планувати, здатність чітко мислити під тиском, практичний розум, навички вербальної комунікації, досконале знання предмета переговорів, моральні якості, здатність побачити та використати всі існуючі можливості.

Техніка переговорів – це добре налагоджений механізм, за допомогою якого досягаються поставлені цілі.

Комерційні переговори організовуються за ініціативою одного з учасників шляхом особистої домовленості під час зустрічі, обміну листами, телефоном тощо. Починаються вони з того моменту, коли одна зі сторін виступає з пропозицією обговорити деталі й умови контракту.

Головні стратегічні підходи до проведення переговорів:

- 1) **конфронтаційний (жорсткий)** – заснований на ідеї протистояння;
- 2) **партнерський (принциповий підхід, Гарвардський метод)** – заснований на ідеї зацікавленості всіма сторонами пошуку взаємоприйнятого рішення з дотриманням інтересів кожної зі сторін, припускає високий рівень довіри між сторонами;
- 3) **дружній (м'який) підхід** заснований на ідеях дружньої співучасті; заступництва.

Поведінкові стилі проведення переговорів за провідною орієнтацією:

– **орієнтований на вирішення переговорного завдання** – проявляється в тому, що сторона, яка його дотримується у меншому ступені зважає на те, як її дії будуть емоційно оцінені іншими учасниками переговорів й яке ставлення персонально до нього вони викличуть (стиль виправданий тоді, коли вирішення завдання є важливішим за збереження взаємин з безпосередніми учасниками переговорів);

– **орієнтований на людей, які беруть участь у переговорах** – головна увага приділяється взаєминам сторін (стиль виправданий тоді, коли важливіше сформулювати й зберегти гарні взаємини між сторонами з довгостроковою перспективою взаємодії між ними).

Переговори складаються з таких етапів:

1. Підготовка до переговорів – на цьому етапі закладається підстава для їхнього успішного проведення (чи будуть переговори тривалими, конфліктними або вони пройдуть швидко, без зривів).

На етапі підготовки до переговорів необхідно:

– визначити предмет переговорів, тобто про що саме будуть вестися переговори;

– зібрати необхідну інформацію про партнера: його надійність, досвід в аналогічних переговорах, фінансові справи тощо. Перед першою зустріччю з іноземним партнером варто зібрати інформацію про фірму, з якою вирішено співпрацювати (коли й ким була заснована, в яких країнах веде справу, у яких угодах мала особливий успіх, дані про фінансове становище тощо). З метою досягнення взаємної довіри іноді рекомендується довідатися про керівництво фірми-партнера й про членів делегації (де народилися, які університети закінчили, кар'єрний шлях, склад родини, хобі тощо).

– виявити альтернативи цим переговорам.

Одне з найважливіших понять переговорного процесу – **інтереси**. Останні можуть бути загальними й різними.

Різні **інтереси** не завжди суперечать один одному. Серед них можна виділити взаємовиключні (сторони бажають те саме) й непересічні інтереси (коли реалізація інтересів однієї зі сторін ніяк не стосується інтересів іншої сторони, тобто, сторони хочуть різного).

Зазвичай підготовча робота завершується написанням підготовчих документів і матеріалів (проектів угод, протоколів, договорів, резолюцій, контрактів). Ці документи й матеріали слугують своєрідними орієнтирами на переговорах, з ними звіряється їхній процес, вносяться необхідні зміни.

2. Планування переговорів складається із:

2.1 Планування змістовних аспектів переговорів:

2.1.1 Формулювання переговорної концепції (загального підходу до переговорів).

Існують такі підходи до переговорів:

– метод позиційного торгу (твердий метод ведення комерційних переговорів), коли учасники займають певні позиції, а потім роблять поступки в деякій послідовності. Мета такого торгу – реалізувати свою

вихідну, завищену позицію найповніше за мінімальними поступками. Позиційний торг залежно від його реалізації поділяється на два варіанти. В основі першого лежить припущення, що виграш одного з учасників дорівнює програшу іншого, а самі переговори розраховані на взаємодію. Другий заснований на альтернативі: або абсолютний виграш, або повний програш, тобто «все або нічого». Позиційний торг загалом є малопродуктивним, характеризується непередбачуваністю результату, великими витратами часу, можливістю погіршення взаємин із партнерами й, відповідно, великою імовірністю відмови від співробітництва в майбутньому;

– метод принципових переговорів (або переговорів по суті) – партнери не торгуються, а виходять із суті справи й прагнуть знайти взаємну вигоду.

Метод принципових переговорів зводиться до таких положень:

1) необхідно розмежовувати учасників і предмет переговорів, тобто варто розбиратися із проблемою, а не один з одним;

2) необхідно зосередитися на інтересах, а не на позиціях людей;

3) перш ніж вирішувати, що робити, необхідно виділити коло можливостей;

4) необхідно наполягати на тому, щоб результат ґрунтувався на якійсь об'єктивній нормі. Це дає можливість зусилля партнерів спрямовувати на пошук тих або інших справедливих критеріїв.

2.1.2 Формулювання мети й завдання (серед яких можуть бути: одержання інформації про партнера, надання інформації про себе, укладення, продовження, перегляд угоди, внесення коректив):

– проведення економічних й фінансових розрахунків;
– підготовка необхідної документації;
– формулювання можливих пропозицій і їхньої аргументації;
– формулювання головної й запасної позиції на переговорах;
– підготовка найважливішого виступу глави делегації, що відбиває її позицію;

– підготовка документів, які варто надати партнеру (проект договору, юридичні, фінансові й інші документи).

2.2 Планування організаційних моментів:

– вибір місця проведення переговорів;
– визначення тривалості переговорів, порядку денного;
– визначення рівня ведення переговорів, складу делегації, її керівника;
– визначення, чи необхідна програма розваг (харчування, екскурсії тощо);
– проведення передпереговорів (перших контактів із партнером);

- встановлення робочих стосунків із партнером (демонстрація власної зацікавленості в переговорах, запит необхідної додаткової інформації у ділового партнера);

- погодження організаційних моментів майбутніх переговорів із партнером.

На цьому етапі також необхідно визначитися:

- скільки варто очікувати прихильності протилежної сторони до протоколу (офіційність, одяг, порядок денний);

- якого стилю обговорення учасники переговорів будуть додержуватися (дедуктивного, індуктивного, вільного, агресивного, увічливого);

- хто приймає рішення в делегації партнера (одна людина, декілька або команда);

- наскільки гнучкими можуть бути партнери на переговорах (тактика взаємних поступок, помірна або тверда позиція);

- рівень національної, персональної чутливості протилежної сторони;

- якого ступеня виразності мови рухів тіла й поз варто очікувати від протилежної сторони (виразна міміка, безпристрасність, жестикуляція, емоційність);

- які має пріоритети супротивник (прибуток, довгострокові відносини тощо);

- якщо делегація іноземних представників - наскільки велика культурна різниця між обома сторонами (логічна, релігійна, політична, емоційна);

- наскільки прийнятною є для нас їхня етика (дотримання контрактів, часової шкали);

- чи існує імовірність виникнення проблем із мовою іноземних партнерів (мова переговорів, перекладачі);

- який механізм існує для подолання тупикових ситуацій або для пом'якшення ускладнень, що можуть виникнути;

- наскільки припустимими є гумор, сарказм, дратівливість.

3. Ведення переговорів

3.1 Протокол під час ведення переговорів:

3.1.1 Розсаджування. Розсаджування за столом, за яким ведуться переговори, має бути зроблено відповідно до загальноприйнятих правил і зважаючи на ранги і службове становище осіб, що беруть у них участь.

Існує декілька варіантів розсаджування за столом переговорів,

наприклад:

- глави делегацій можуть сидіти з одного боку стола (якщо необхідні перекладачі – вони розміщуються збоку), а далі за столом розташовуються інші члени делегації за рангами;

- глави делегацій сидять у центрі стола, один навпроти одного, поруч із ними перебувають перекладачі й далі члени делегацій за рангами.

- члени делегації розсаджуються за алфавітом за годинниковою стрілкою навколо круглого або прямокутного стола тощо.

У цьому разі варто пам'ятати, що варіант розсаджування залежить від багатьох чинників – рівня переговорів, від учасників тощо.

3.1.2 Вимоги до характеру бесіди (завжди спокійний тон, уважне вислуховування співрозмовника до кінця, не перебиваючи);

3.1.3 Загальні відомості (через п'ять – сім хвилин після початку переговорів подається чай, кава; через годину чай, кава пропонуються вдруге; із закінченням переговорів улаштовується протокольний захід – наприклад прийом).

3.2 Технологія ведення переговорів:

3.2.1 Уточнення інтересів, поглядів, концепцій та позицій учасників переговорів тощо.

На цьому етапі необхідно викласти свій погляд, дотримуючись правил:

- доцільніше сказати мало, ніж занадто багато;
- найважливіші думки мають бути чітко сформульовані;
- короткі пропозиції краще осмислюються, ніж довгі – фраза, що складається більш ніж із 20 слів, практично не сприймається співрозмовником;

- мова має бути фонетично доступною.

Варто уважно вислухати партнерів, дотримуючись рекомендацій:

- продемонструйте співрозмовникові, що ви уважно слухаєте його (підтвердить це позою, спрямованим поглядом, запитаннями, що уточнюють, активними емоціями);

- зосередьтеся на логічності висловлень;

- уточніть для себе, наскільки висловлення відповідають або не відповідають змісту вимовлених слів;

- спостерігайте за позою, жестами й мімікою мовця;

- пам'ятайте, що мета співрозмовника – змусити вас прийняти його погляд, змінити вашу думку, тому стежте за головною його думкою;

- не перебивайте мовця без потреби й під час його виступу уникайте

діалогу зі своїми колегами, адже це спричиняє роздратування;

- демонструйте розуміння того, що сказано партнером, схвальне ставлення до нього;

- не робіть поспішних висновків стосовно виступу партнера.

На етапі уточнення позицій у процесі переговорів можуть застосовуватися такі методи:

- пряме відкриття позиції – добровільне (або як реакція на запитання партнера) повне розкриття своїх інтересів і потреб і обґрунтування важливості задоволення їх як життєвої необхідності;

- прийняття першої пропозиції партнера – застосовується, коли це цілком прийнятно, коли є всі підстави вважати, що партнер не піде ні на які поступки.

3.2.2 Обговорення позицій, аргументація запропонованих рішень.

На етапі передавання інформації варто дотримуватися таких вимог:

- починати бесіду тільки дружнім тоном і передавати інформацію простою, зрозумілою, чіткою мовою, орієнтованою на співрозмовника та предмет спілкування;

- постійно налаштовуватися на особливості своїх опонентів, з огляду на їхній професійний рівень, життєвий і трудовий досвід, інтереси, повноваження й сферу відповідальності з покладеними на них функціями, стиль мислення й мови, зважаючи на психогеометричну форму особистості;

- раціонально організовувати передавання інформації, коротко викладати зміст матеріалу з проблеми, що обговорюється;

- цікавитися партнерами та їхніми проблемами, адже людей цікавлять насамперед вони самі;

- розбавляти складну для розуміння інформацію поясненнями, обґрунтуваннями, узагальненнями, порівняннями тощо;

- свої перші фрази, які адресуються співрозмовнику, підготовляти заздалегідь для того, щоб вони своєю нестандартністю відразу привернули його увагу;

- дискутуючи з опонентом, час від часу потрібно промовляти вголос його ім'я та по батькові, періодично спрямовувати привітний погляд на його особу, підвищувати тональність голосу тільки на ключових словах, офарблювати мову в емоційні кольори, але не занадто насичені, уникати монотонності.

Найважливішою фазою переговорів є аргументація.

Аргументація – логічний процес, сутність якого полягає в тому, що в

ньому обґрунтовується істинність судження (аргументів або доводів). Аргументи учасників переговорів спрямовані переважно на те, щоб обґрунтувати власну позицію або заперечити партнерові.

Аргументи розрізняються за ступенем впливу на розум і почуття людей:

1. Сильні аргументи не викликають критики, їх неможливо спростувати, зруйнувати, не прийняти до уваги. Це насамперед:

– точно встановлені й взаємозалежні факти й судження, що впливають із них;

– закони, устави, документи, якщо вони виконуються й відповідають реальному життю;

– експериментально перевірені висновки;

– висновки експертів;

– цитати з публічних заяв, книг авторитетних авторів;

– показання свідків і очевидців подій;

– статистична інформація, якщо її збір, обробка й узагальнення зроблені професіоналами-статистиками.

2. Слабкі аргументи спричиняють сумніви опонентів, клієнтів, співробітників. До таких аргументів належать:

– розумові висновки, засновані на двох або більше окремих фактах, зв'язок між якими неясний без третього;

– судження, побудовані на алогізмах (алогізм – прийом для руйнування логіки мислення, застосовується найчастіше в гуморі);

– посилення (цитати) на авторитети, які невідомі або маловідомі співрозмовникам;

– аналогії і непоказові приклади;

– доводи особистого характеру, що впливають з обставин або ті, що диктуються спонуканнями, бажаннями;

– тенденційно підібрані відступи, афоризми;

– доводи, версії або узагальнення, зроблені на підставі припущень, відчуттів;

– висновки з неповних статистичних даних.

3. Неспроможні аргументи дозволяють викрити, дискредитувати суперника, який їх застосував. Ними бувають:

– судження на підставі підтасованих фактів;

– посилення на сумнівні, неперевірені джерела;

– рішення, що втратили силу;

- домисли, здогади, припущення, вигадництва;
- доводи, розраховані на неуцтво;
- висновки, зроблені з фіктивних документів;
- надані авансом обіцянки;
- помилкові заяви й показання;
- підробки й фальсифікації того, про що говориться.

Під час аргументування важливою є **переконливість мовлення**, з метою чого варто дотримуватись таких правил:

- у процесі аргументації використовуйте тільки ті доводи, які ви й опонент розумієте однаково;
- якщо довід не приймається, знайдіть причину цього й далі в розмові на ньому не наполягайте;
- не применшуйте значущість сильних доводів супротивника, навпаки, підкресліть їхню важливість і своє правильне розуміння;
- свої аргументи, які не пов'язані з тим, що говорив супротивник або партнер, наводьте після того, як ви відповіли на його доводи;
- порівнюйте темп аргументації з особливостями темпераменту партнера;
- пам'ятайте, що зайва переконливість завжди спричиняє опір;
- наведіть один-два яскравих аргументи і, якщо бажаний ефект досягнутий, обмежтеся цим.

Аргументація досягає мети, коли дотримуються правил доказу:

- теза доказу (ствердження, яке необхідно довести) має бути сформульована ясно й чітко;
- у процесі доказу теза має залишатися незмінною, тобто має доводитися одне й те саме положення.

Оперувати потрібно розумними, точними, переконливими поняттями. До аргументів, щоб вони були переконливими, ставляться такі вимоги:

- як аргументи можуть бути висунуті тільки такі положення, істинність яких була доведена або вони взагалі ні в кого не викликають сумніву;
- аргументи мають бути доведені незалежно від тези, тобто варто дотримуватися правил їхнього автономного обґрунтування;
- аргументи мають бути несуперечливі;
- аргументи мають бути достатні.

Високий рівень аргументації потребує професійного володіння відповідною технікою (вміння приводити своєчасні логічні аргументи на

підтвердження тези) й тактикою (вміння вибирати з аргументів психологічно діючі в певній ситуації й стосовно певного співрозмовника).

Правила побудови аргументації:

- у разі упередженості партнера (до вас або проблеми, що обговорюється) найсильніші аргументи варто викласти на початку виступу. Настільки ж доречна й ефективна дана аргументація в ситуації, коли ви зовсім невідомі партнерам у діловому спілкуванні;

- якщо співрозмовники зацікавлені в предметі розмови, то найсильніші аргументи подавайте наприкінці її;

- займенник «я» як аргумент використовуйте тоді, коли ви в певному питанні є загальноприйнятим авторитетом, якщо ви заявляєте про себе й власну позицію;

- займенник «ми» як аргумент використовуйте тоді, коли представляєте підприємство. Не варто вживати цей займенник у ситуації, коли ним прикривається острах висловити власну думку й розчиняється відповідальність за прийняте рішення;

- займенник «ви» використовуйте під час звертання до групи людей, колективу або одночасно декількох співрозмовників (до одного краще звертатися за іменем та по батькові). Не можна використовувати цей займенник, якщо ви в такий спосіб протиставляєте себе співрозмовникам.

Під час ведення переговорів іноді зіштовхуються різні думки з одного й того самого питання та пропонуються різні варіанти рішень. Розбіжність цілей породжує обмін думками, зіткнення позицій на ділових переговорах, нерідко суперечки. Дискусія може вестися з різною гостротою протиборства. Єдиної класифікації дискусійних різновидів спілкування немає.

Суперечка – це комунікативний процес, у якому наявне активне ставлення до точки зору співрозмовника, що виражене в її критичній оцінці.

Зіткнення думок позначається іншими поняттями: дискусія, диспут, полеміка, дебати – всі вони синонімічні, але не абсолютно тотожні.

Диспут (від латин. *dispute* – міркую) – колективне обговорення проблем, на вирішення яких немає однозначної, загальноприйнятої відповіді.

Дискусія (від латин. *discussio* – розгляд, дослідження) – публічне обговорення яких-небудь проблем, суперечливих питань, з'ясування й зіставлення різних поглядів, пошук спільної думки й знаходження оптимального рішення обговорюваної проблеми.

Полеміка (від грец. *polemikos* – ворожий, войовничий) – суперечка, що призводить до конфронтації, протиборства ідей і спростування принципово

протилежних уявлень; це боротьба, перемога над опонентом.

У суперечці можуть використатися «виверти», тобто некоректні прийоми ведення суперечки, спроби достатньо грубого маніпулювання партнером із метою максимального задоволення власних інтересів, приниження опонента.

Згадування про уловки можна зустріти ще в роботах Аристотеля. Давньогрецький філософ Зенон розглядав два різновиди риторики: **риторику «відкритої долоні»**, що характеризується прагненням до переконання опонента в суперечці, досягнення поставлених цілей шляхом аргументованого взаємоприйнятого обговорення проблеми, і **риторику «зжатого кулака»**, орієнтовану на досягнення мети за допомогою використання засобів примуса погроз, жорстких, провокаційних прийомів у полеміці.

Суперечка є предметом вивчення еристики (від грец. «мистецтво суперечки»). Ця наука активно розвивалася в Древній Греції й розглядалася тільки як спосіб пошуку істини за допомогою діалогу. Але поступово еристика стала зводитися до того, що домінуючою метою в суперечці став виграш, перемога над опонентом за будь-яку ціну, поза залежністю від істини або справедливості. У 1808 р. лорд У. Гамільтон опублікував «Парламентську логіку», розглядаючи її як своєрідний посібник або наставлення в шахрайстві. А. Шопенгауер у передмові до роботи «Еристика, або мистецтво сперечатися» відзначав, що такі прийоми спрямовані не на пошук істини або поліпшення взаємини зі співрозмовником, а тільки на досягнення перемоги в суперечці. У наш час значення цього терміна дещо змінилося. **Еристика** – це напрям досліджень, мета яких полягає в розгляді різноманітних характеристик (логічних, семіотичних, психологічних тощо) такого складного комунікативного процесу, як суперечка.

Спростування інформації – це різновид доказу, коли доводиться не істинність, а хибність судження або неправильність доказу.

Залежно від цілей критичного виступу **спростування може бути виконано такими способами:**

– критика (спростування) тези. Її мета – продемонструвати неспроможність (хибність або помилковість) поданої тези. Спростування тези може бути прямим або непрямым. Пряме спростування («зведення до абсурду») виконує руйнівну функцію – за його допомогою демонструють неспроможність тези співрозмовника, не пропонуючи ніякої ідеї замість тієї, що існує. У цьому разі аргументація будується в такий спосіб: спочатку умовно допускають істинність запропонованого співрозмовником положення

й виводять логічні наслідки, що випливають із нього. Непряме спростування будується на тому, що увага зосереджується на ретельному та всебічному обґрунтуванні власної тези;

- критика демонстрації. У цьому випадку показують, що в міркуваннях співрозмовника немає логічного зв'язку між аргументами й тезою. Коли теза не випливає з аргументів, то вона вважається необґрунтованою.

Для створення позитивного клімату співробітництва варто:

- уживати фрази, що сприяють виникненню симпатії;
- бути толерантним;
- використовувати наполегливість у розумних межах;
- уникати доводів на шкоду іншій стороні;
- правильно задавати запитання з метою кращого розуміння потреб й пріоритетів партнерів;
- не дратувати партнерів;
- вислухуючи протилежну точку зору, не обов'язково погоджуватися з нею, варто просто визнавати її;
- розвивати ідеї, в яких уже намітилася тенденція до угоди;
- відхиляти нереалістичні очікування;
- бути «гнучким», відхиляючись від маршруту, але не від мети;
- уникати критики стосовно партнерів;
- записувати висловлені думки й пропозиції, щоб уникнути їхнього невірного тлумачення;
- не відповідати на ворожі й критичні зауваження партнерів;
- розмовляти спокійно, упевнено, доречно використовувати гумор;
- вимагати аргументації думок партнера.

3.2.3 На етапі обговорення позицій можна використовувати такі тактичні прийоми:

- заперечення партнерові – вказівка партнеру на його слабкі сторони шляхом залучення фактичного матеріалу, на внутрішню суперечливість висловлень і логічні пропуски;
- аргументація, що попереджає – ставляться запитання, відповідь на які висвітлить неспроможність контраргументів, які очікуються;
- констатація істотних розходжень і винесення суперечливих питань за межі обговорення.

Існує дві фази узгодження позицій: спочатку загальна формула, потім деталізація.

Серед **універсальних тактичних прийомів** ведення переговорів можна виділити такі:

- відхід, або відхилення від боротьби – прохання відкласти розгляд проблеми, перенесення обговорення на інший час або ігнорування проблеми;

- вичікування пов'язане з «витягуванням» з партнера найбільшої кількості відомостей, щоб, оцінивши всі умови й наявні дані, прийняти рішення;

- виявлення згоди або незгоди – спосіб підкреслення спільності або, навпаки, повної розбіжності в думках;

- пакетування – до обговорення пропонується не одне питання або пропозиція, а декілька. До того ж у першому випадку в один «пакет» відносять привабливі пропозиції для партнера й не зовсім. Передбачається, що партнер, зацікавлений в одній або декількох пропозиціях, прийме й інші. В іншому разі домагаються прийняття головних пропозицій шляхом поступок у малозначних пропозиціях;

- завищення вимог – до складу проблем, що обговорюються включаються пункти, які містять пропозиції, свідомо неприйнятні для партнера та якими пізніше можна безболісно поступитися й очікувати аналогічних кроків від партнера;

- розміщення помилкових акцентів у власній позиції – партнерові демонструється крайня зацікавленість у вирішенні якогось питання, що у дійсності є другорядним, а потім прагнуть одержати необхідні рішення стосовно іншого, важливішого питання;

- висування вимог в останню хвилину – наприкінці переговорів, коли залишається тільки підписати контракт, один із партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона дуже зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги або підписання контракту відкладеться (зірветься);

- поступове підвищення складності питань, що обговорюються – починають переговори з найлегших питань, вирішення яких створює позитивний психологічний фон і демонструє можливість досягнення домовленостей.

3.2.4 На етапі узгодження позицій доречним є застосування таких прийомів:

- пошук загальної зони рішення – вислухавши думку партнера й зіставивши її зі своєю, варто знайти загальні моменти;

- сюрприз – прийняти пропозицію, що за розрахунками партнера не мала б бути прийнята вами з метою спричинити сум'яття й розгубленість партнера, і внаслідок цього взяти ініціативу у свої руки;

- ультиматум, або останнє слово – використовується відразу: «або приймайте нашу пропозицію, або ми йдемо з переговорів»;

– подвійне тлумачення – у процесі дискусії в документі одна зі сторін «закладає» у формулювання питань подвійний зміст, що не зауважується партнером, з метою подальшого трактування угоди у власних інтересах, нібито не порушуючи її.

Існують такі **типи прийнятих рішень**:

- компроміс, коли сторони йдуть на взаємні поступки;
- знаходження в процесі обговорення принципово нового рішення;
- асиметричний, коли поступки однієї зі сторін значно перевищують поступки іншої.

3.4 Редагування тексту договору й вироблення остаточного варіанту підсумкового документу.

Під час укладання договору між туроператорами, які відправляють і приймають туристів, складається, узгоджується і затверджується програма обслуговування (документ, що містить список послуг).

Під час переговорів між турфірмами кожна зі сторін прагне одержати для себе й своїх клієнтів найвигідніші умови стосовно змісту, якості, ціни турпродукта. Тому під час переговорів з іноземним партнером варто погодити всі умови обслуговування туристів, серед них найважливішими питаннями є:

1. Точно визначити тривалість перебування туристів у країні, місті (кількість днів/кількість ночівель).

2. Установити схему роботи з готелями, серед яких можливі такі договори:

- про **оренду готелю**, тобто придбання туроператором права користування готелем на певний термін;

- про покупку місць на умовах **комітменту** (твердим блоком), тобто на умовах придбання блоків кімнат із передоплатою заявленої кількості номерів безпосередньо перед сезоном і неможливістю туроператора відмовитися від заявленого блоку до закінчення сезону;

- про покупку місць на умовах **елотменту** (м'яким блоком), тобто на умовах, коли оператор заявляє про розміри й тривалість використання власного блоку місць, однак не оплачує його попередньо, а одержує можливість вносити оплату безпосередньо перед кожним заїздом туристів;

- про співробітництво на умовах **безвідкличного бронювання** – туроператор резервує певну кількість кімнат на невеликий період із вказівкою в заявці крайніх строків оплати броні;

- про роботу на умовах **підвищеної комісії**, за якою резервування й

оплата кімнат здійснюються зважаючи на певного споживача, який оплатив вартість послуг;

- про роботу на умовах **пріоритетного бронювання** – служба бронювання готелю розглядає й підтверджує заявки оператора позачергово та з максимальним пріоритетом;

- про разові заявки на умовах **стандартної комісії**, за якою резервування номера туроператором відбувається з огляду на бажання певного клієнта.

3. Одержати від партнера чітку інформацію про готель, у якому планується розміщення туристів (класність, місце розташування, назва, навколишнє середовище), про номери, адже навіть умови в готелях одного класу, але різних країн можуть значно відрізнятися.

4. Зважаючи на наявність розрахункової години, з якої відлічується кількість прожитих у готелі днів, необхідність номеру для зберігання речей до від'їзду з країни або з міста.

5. Обговорення питань харчування туристів, врахування при цьому існування в закордонних ресторанах різних варіантів обслуговування туристів (наприклад, гарні, континентальний сніданок, англійський сніданок, американський сніданок, напівпансйон, повний пансйон, система «усе включено»); форм обслуговування («а-ля карт», табльдот, шведський стіл), уточнити, сніданком, обідом або вечерею починається й закінчується турпоїздка, чи є необхідність в організації дієтичного харчування, сухому пайку (при тривалих одноденних екскурсіях або переїзді з міста в місто, якщо по дорозі немає можливості організувати харчування в ресторані).

6. Обговорити з фірмою-контрагентом питання зустрічей і проводів, доставки туристів і їхнього багажу з аеропорту або в аеропорт.

7. Обговорити питання про екскурсійну програму – чітко визначитися, що саме буде надано туристам (огляд, відвідування, екскурсія).

8. Домовитися про створення для туристів найсприятливіших умов (обговорити право безкоштовного й необмеженого користування пляжем, басейном, пляжними лежачками, стільцями, душем, парасолями, організацію «човникових» перевезень туристів на автобусі у встановлені години у випадку віддалення готелю від пляжної зони тощо).

9. Турфірмам потрібно погодити різновид транспорту для перевезення туристів на маршруті (авіаційний, залізничний і автотранспорт), умови, що забезпечують комфортабельність подорожі (клас у літаку, тип купе в поїзді, оснащеність салону автобуса тощо).

10. Погодити ціни пакета послуг, межі сезонної диференціації цін, розміри знижок та інших пільг на періоди міжсезоння і позасезонний, знижки на дітей, розмір доплат за одномісне розміщення, наявність додаткових туристських зборів тощо.

11. Погодити з приймаючою фірмою можливість надання супровіднику тургрупи послуг безкоштовно.

12. Домовитися про умови розрахунків (форма, спосіб, строки, підстава платежів, санкції за їхнє прострочення, пені, відповідальність турфірми за ануляцію туру тощо).

13. Розглянути питання поділу відповідальності перед клієнтами, порядок компенсації заподіяного туристам матеріального й морального збитку, відповідальності за збиток, заподіяний життю, здоров'ю та майну клієнтів, порядок рекламацийної роботи, виникнення форс-мажорних обставин.

У договорі (контракті) про спільну роботу туроператора й певного постачальника турпослуг, який укладається у процесі переговорів вказуються реквізити: повне найменування, форма власності, юридична й фактична адреси, банківські реквізити й контактні телефони сторін; місце й час укладання договору про співробітництво; предмет договору; умови договору – докладний опис схем подальшого співробітництва (форми роботи – факсимільна, електронна; документообіг – форма заявок, підтвердження заявок і ваучера; форми розрахунків; строки подачі заявок і їхнього підтвердження); права та обов'язки сторін; загальна вартість контракту, порядок і строки остаточного розрахунку; відповідальність сторін; визначення контактних і відповідальних осіб; форс-мажорні обставини; тривалість контракту й умови його пролонгації; печатки й підписи сторін.

Договори між туроператором і постачальниками турпослуг підписують у двох (або більше) екземплярах, з іноземним постачальником туристських послуг договір укладають двома мовами. До того ж туроператор зобов'язаний мати контракт із постачальниками абсолютно всіх послуг, включених у турпакет.

4. Післяпереговорний процес:

4.1. Проведення аналізу переговорів (які дії сприяли успіху, невдачі) переговорів; які виникали труднощі, як ці труднощі долалися; що не було враховано під час підготовки до переговорів, чому; які виникли несподіванки в процесі ведення переговорів; яке було поведження партнера на переговорах; які принципи ведення переговорів можливо й потрібно використовувати на інших переговорах тощо).

4.2. Виконання домовленостей.

У діловому спілкуванні важливо вміти розпізнати психологічну позицію партнера й зайняти таку, що забезпечить конструктивне рішення питання.

Під час проведення ділових переговорів велику увагу потрібно приділяти невербальній складовій, адже важливо не лише те, що було сказано опонентом, а й як. Саме комплексне сприйняття опонентів надасть можливість досягти оптимальних результатів у переговорному процесі.

Іноді в процесі переговорів, сторони зіштовхуються з **маніпуляціями**, тобто з прихованим керуванням поведінкою людини, що чиниться заради якої-небудь вигоди того, хто керує.

Презентація є важливим атрибутом ділових контактів. Вона має на меті інформування та переконання потенційних клієнтів, партнерів, персоналу.

В англomовній діловій культурі поняття «presentation» є ширшим, ніж просто «презентація», це практично будь-який публічний виступ, крім «speech» (дуже короткої промови, яка не має на меті що-небудь продати або переконати).

Під презентацією розуміють перше офіційне подання зацікавлених аудиторії ще невідомої або маловідомої інформації, продукції. Предметом презентації може бути товар, послуга, книга, журнал, телепрограма, автомобіль, ідея, інноваційна структура, ефективна технологія тощо.

Ділова презентація – різновид публічного виступу, метою якого є формування або зміна думки, переконання об'єкта презентації.

Етапи підготовки до ділової презентації:

1. З'ясування того, для якої цільової аудиторії необхідно підготувати презентацію, визначення особливостей сприйняття інформації нею.

2. Визначення мети презентації.

3. Визначення аргументації, яку доцільно використовувати.

4. Визначення структури презентації.

5. Репетиція.

6. Фіксація тексту презентації (підготовка плану, орієнтовного тексту, слайдів).

Якщо для презентації необхідно підготувати слайди, то важливо дотримуватися певних принципів:

1. На слайді мають бути зафіксовані тільки ключові моменти, на одному слайді фахівці рекомендують розміщувати не більше тридцяти слів.

2. Інформацію за можливістю варто максимально замінити символами.

3. Не варто перевантажувати аудиторію частою зміною слайдів.

На 20 хвилин презентації необхідно підготувати не більше 7 слайдів.

4. На одному слайді не варто використовувати більше 3 різних шрифтів (у цьому разі курсив і жирний шрифт – є окремими), більше 3 кольорів.

5. Рекомендовано використовувати шрифт без зарубок адже він легше сприймається. Наприклад, шрифт Times New Roman – із зарубками, а Arial – без.

6. Не потрібно дублювати на слайдах деякі фрази, наприклад вітання, прощання тощо.

Телефонне спілкування є надзвичайно значущім для туристського ринку. Саме воно найчастіше стає першим кроком на шляху укладання ділового договору. За допомогою телефону значно підвищується оперативність рішення різних питань і проблем, адже телефоном можна провести переговори, віддати розпорядження, викласти прохання, презентувати споживачу турпродукт тощо.

Більша частина комунікацій клієнта з підприємством туристської індустрії традиційно відбувається по телефону. Зазвичай інформація, яка отримана клієнтом з реклами, Інтернету є недостатньою для здійснення ним остаточного вибору, тому він телефонує у декілька підприємств із метою визначення повнішого пакету послуг й цін на них, адже саме телефонні переговори дають змогу миттєво одержати докладну відповідь на будь-яке запитання.

У момент розмови із клієнтом фахівець стає головним і єдиним представником турфірми, готелю, він виконує представницькі функції та формує в свідомості споживача думку про фірму й, зрештою, впливає на ухвалення рішення, чи варто скористатися її послугами.

Основа успішного здійснення ділової телефонної розмови – компетентність, тактовність, доброзичливість фахівців, їхнє володіння прийомами ведення бесіди, прагнення оперативно й ефективно вирішити проблему або надати допомогу в її вирішенні. Отже, фахівці туристської індустрії мають володіти мистецтвом ведення телефонних розмов, сутність якого полягає в тому, щоб коротко й чітко повідомити все необхідне і одержати відповідь.

Фахівець, який в контактах зі споживачами представляє підприємство і його послуги, повинен мати ґрунтовну професійну підготовку й глибокі предметні знання продукції, що пропонується. Для того щоб переконати в перевагах саме своєї пропозиції, крім детального знання характеристик продукту або послуги, він повинен володіти інформацією про продукцію

конкурентів, уміти порівняти якість, умови придбання, ціни на аналогічні товари та послуги.

Техніка ефективного спілкування при вхідних дзвінках по телефону містить такі головні правила:

- знімати трубку варто не пізніше третього дзвінка;
- відповідаючи на дзвінок, необхідно назвати турагентство, готель тощо, привітатися та відрекомендуватися (підприємство, посада, прізвище), з'ясувати ім'я співрозмовника, за яким звертатися до нього в процесі подальшої телефонної розмови;
- знати зміст та розташування на робочому місці інформаційних матеріалів;
- мати перед собою олівець, ручку й папір для нотаток;
- під час розмови не варто відволікатися, потрібно зосередити увагу на співрозмовнику;
- говорити необхідно чітко, уникаючи пауз;
- телефонна розмова має бути не дуже тривалою (одну – три хвилини);
- наприкінці розмови варто подякувати співрозмовнику за дзвінок, гостинно запросити на підприємство, потім чемно попрощатися.

Під час здійснення вихідного дзвінка перш ніж набрати номер, варто визначити мету розмови, тактику її ведення, заздалегідь скласти план бесіди, записати питання, які необхідно вирішити, відомості, які потрібно одержати, продумати порядок постановки питань.

Під час спілкування телефоном важливо не тільки те, що ми кажемо, а й те, як ми говоримо. Мовлення не має бути занадто швидким або дуже повільним, тихим або занадто голосним, тон голосу має бути доброзичливим і привітним. Важливо, щоб будь-яка ділова телефонна розмова завжди велася в спокійному ввічливому тоні й викликала позитивні емоції у співрозмовників.

Мовлення має бути грамотним, з дотриманням норм вимови, з чітким формулюванням думок, донесенням інформації в зрозумілих пропозиціях, адже все це свідчить не тільки про рівень культури певної людини, але й про норми спілкування на підприємстві туристської індустрії в контактах із його клієнтами, партнерами, співробітниками.

У телефонній бесіді дуже важливо бути зацікавленим слухачем, для чого варто застосовувати прийоми активного слухання. Головне завдання фахівця – бути зацікавленим, толерантним, товариським співрозмовником, який готовий приділити клієнтові, партнеру час і вислухати його. Із цією метою варто задавати уточнюючі й навідні запитання, за допомогою яких

можна з'ясувати потреби й інтереси споживача або ділового партнера.

Для побудови результативної розмови зі споживачем важливо оволодіти ініціативою й спрямовувати розмову в вигідне русло. Це допоможе заощадити час, наприклад, коли клієнт переходить від опису того, що йому може бути цікаво, до загальних міркувань або спогадів.

Пропозиції доцільно формувати з огляду на персональні потреби клієнта й не давати надлишкової інформації, яка його не цікавить. Грамотно побудована бесіда є гарантією визначення потреб споживача.

Ключовим принципом будь-якої розмови є повага до позиції співрозмовника. Навіть у кожному запереченні необхідно знайти те, з чим можна погодитися і цим продемонструвати повагу до точки зору опонента. Комунікацію варто вести так, щоб у разі отримання будь-якого результату розмови в співрозмовників залишилося почуття задоволення.

3.4 Невербальне спілкування в комунікативній практиці фахівців туризму

Невербальна комунікація здійснюється в процесі мовного спілкування поряд із вербальною і становить другий, стосовно слова, інформаційний канал у системі спілкування.

Візуальна (невербальна) комунікація – передавання інформації за допомогою невербальних засобів спілкування (жестів, міміки, рухів тіла, просторового середовища тощо).

Невербальні повідомлення передають інформацію:

- про особистість комунікатора (темперамент, емоційний стан у момент комунікації, особистісні властивості й якості, комунікативну компетентність, соціальний статус, самооцінку тощо);
- про відношення комунікантів один до одного, їхню близькість або віддаленість, типи їхніх взаємин (домінування – залежність, розташування – нерозташування), а також динаміку їхніх взаємин;
- про відношення учасників комунікації до самої ситуації: наскільки вони комфортно почувають себе в ній, чи цікаво їм спілкування або вони прагнуть скоріше вийти з нього;
- про установку на спілкування (домінування – рівність – підпорядкування; зацікавленість – незацікавленість; офіційність – довірчість; закритість – відкритість).

Невербальна комунікація має низку особливостей, серед яких:

- полісенсорне походження невербальної комунікації, тобто реалізація її одночасно через різні органи почуттів (слух, зір тощо);
- еволюційно історична стародавність порівняно з вербальною комунікацією;
- незалежність від семантики мови (слова можуть означати одне, а інтонація голосу – інше);
- значна мимовільність і підсвідомість;
- незалежність від мовних бар'єрів;
- особливості акустичних засобів кодування;
- особливості психофізіологічних механізмів сприйняття.

У соціально-психологічних дослідженнях розроблені різні класифікації невербальних засобів спілкування, до яких належать усі рухи тіла, інтонаційні характеристики голосу, тактильний вплив, просторова організація спілкування.

Розрізняють такі **невербальні засоби спілкування**:

1. Кінесічні засоби (міміка, поза, погляд, хода) – рухи іншої людини, що сприймаються візуально й виконують виразно-регулятивну функцію в спілкуванні.

Особливе значення у передаванні інформації має **міміка** – рухи м'язів обличчя. Мімічні вирази несуть більше 70 % інформації, водночас як відсутність можливості їх спостерігати призводять до втрати 10 – 15 % інформації.

Головною характеристикою міміки є її цілісність і динамічність. Це означає, що в мімічному вираженні шести головних емоційних станів (гніву, радості, страху, страждання, подиву й відрази) всі рухи м'язів обличчя скоординовані. Усі люди незалежно від національності й культури, у якій вони виростили, з достатньою точністю та погодженістю інтерпретують деякі мімічні конфігурації як демонстрацію відповідних емоцій.

З мімікою тісно пов'язаний **погляд**, або **візуальний контакт**, наявність якого свідчить про прихильність до спілкування (якщо візуальний контакт слабкий або відсутній, це свідчить про те, що до нас або до того, що ми говоримо й робимо, ставляться погано, а якщо він стійкий, то це або виклик співрозмовнику або гарне ставлення до нього).

За допомогою очей передаються найточніші сигнали про стан людини, оскільки розширення і звуження зіниць не піддається свідомому контролю.

За постійним освітленням зіниці можуть розширюватися або звужуватися залежно від настрою. Якщо людина збуджена або зацікавлена чимось або перебуває в піднятому настрої, її зіниці розширюються в чотири рази проти нормального стану і, навпаки, у разі сердитого, похмурого настрою зіниці звужуються.

Поза – це положення людського тіла, типове для певної культури, елементарна одиниця просторового поведіння людини. Загальна кількість різних стійких положень, які здатне прийняти людське тіло, близько 1 000, з них унаслідок культурної традиції кожного народу деякі пози забороняються, а інші – закріплюються.

Під час спілкування прийнято виділяти **три групи поз**:

- включення або виключення із ситуації (відкритість або закритість для контакту). Закритість досягається схрещуванням рук, сплетеними в замок пальцями, що фіксують коліно в позі «нога на ногу», відхилення спини назад тощо. За готовністю до спілкування людина посміхається, голова й тіло повернені до партнера, тулуб нахилений уперед;

- домінування або залежність. Домінування проявляється в «нависанні» над партнером із комунікації, поплескуванні його по плечі. Залежність – погляд знизу нагору, сутулість;

- протистояння або гармонія. Протистояння проявляється в такій позі: стиснуті кулаки, виставлене вперед плече, руки на боках. Гармонічна поза завжди синхронізована з позою партнера, відкрита й вільна.

«Закриті» пози сприймаються як пози недовіри, незгоди, протидії, критики (людина намагається закрити передню частину тіла й зайняти якнайменше місця в просторі; «наполеонівська» поза стоячи (руки схрещені на грудях) і сидячи (обидві руки впираються в підборіддя) тощо).

«Відкриті» пози сприймаються як пози довіри, згоди, доброзичливості, психологічного комфорту (стоячи: руки розкриті долонями нагору; сидячи: руки розкинуті, ноги витягнуті).

Пози роздуму (поза роденовського мислителя), пози критичної оцінки (рука під підборіддя, вказівний палець витягнутий до скроні). Якщо людина зацікавлена в спілкуванні, то вона буде орієнтуватися на співрозмовника й нахилитися в його сторону, якщо не дуже зацікавлена, навпаки, орієнтуватися убік і відкидатися назад. Людина, яка бажає заявити про себе, стоятиме прямо, у напруженому стані, з розгорнутими плечима, іноді впершись руками в стегна; людина, якій не потрібно підкреслювати свій статус і положення, буде розслаблена, спокійна, перебувати у вільній невимушеній позі.

Жести – різноманітні рухи руками й головою. У процесі комунікації важлива, насамперед, кількість жестикуляції, адже зі зростанням емоційної збудженості людини, її схвильованості, бажання досягти повнішого розуміння зростає також інтенсивність жестикуляції.

Певний зміст окремих жестів різний у різних культурах. Однак у всіх культурах є подібні жести, серед яких можна виділити:

- комунікативні (жести вітання, прощання, привернення уваги, заборон, задоволення, негативні тощо);
- модальні, тобто ті, що висловлюють оцінку й ставлення (жести схвалення, незадоволення, довіри й недовіри, розгубленості тощо);
- описові жести, що мають зміст тільки в контексті мовного висловлення.

Найбагатший «алфавіт» жестів можна розбити на п'ять груп:

1. *Жести-ілюстратори* – це жести повідомлення: покажчики («перст, що вказує»), піктографи, тобто образні картини зображення («від такого розміру й конфігурацій»); кінетографи – рухи тілом; жести-«біти» (жести-«відмахування»); ідеографи, тобто своєрідні рухи руками, що з'єднують предмети, які уявляються разом.

2. *Жести-регулятори* – це жести, що виражають відношення мовця до чого-небудь (посмішка, кивок, напрям погляду, цілеспрямовані рухи руками).

3. *Жести-емблеми* – своєрідні замітники слів або фраз у спілкуванні.

4. *Жести-адаптори* – це специфічні звички людини, що пов'язані з рухами рук: почісування, посмикування вуха; торкання, поплескування партнера; перебирання окремих предметів, що перебувають під рукою (олівець, гудзик тощо).

5. *Жести-афектори* – жести, що виражають через рухи тіла й м'язи особи певні емоції.

Існують і **мікрожести**: рухи очей, почервоніння щік, збільшена кількість миготінь за хвилину, посмикування губ тощо.

Під час спілкування часто виникають такі **різновиди жестів**:

- жести оцінки – почісування підборіддя, витягування вказівного пальця уздовж щоки, проходжування тощо;
- жести впевненості – з'єднання пальців у купол піраміди; розгойдування на стільці;
- жести нервозності й невпевненості – переплетені пальці рук; пощипування долоні; постукування по столу пальцями; рушання спинки стільця перед тим, як на нього сісти тощо;
- жести самоконтролю – руки зведені за спину, одна у цьому разі

стискає іншу;

- жести очікування – потирання долонь, повільне витирання вологих долонь об тканину;

- жести заперечення – схрещені руки на грудях; відхилений назад тулуб, торкання кінчика носа тощо;

- жести розташування – прикладання руки до грудей, переривчастий дотик до співрозмовника та ін.;

- жести домінування – жести, пов'язані з виставлянням великих пальців, різкі змахи зверху вниз тощо;

- жести нещирості – «прикриття рукою рота», «дотик до носа», поворот корпусу убік від співрозмовника, погляд «що бігає» тощо.

Знаки щирості й захоплення:

- схвальний погляд, якому властива теплота, захоплення поведінкою співрозмовника, добра посмішка, торкання рукава або плеча співрозмовника;

- розкриті, звернені до партнера руки;

- «розкутість» офіційної пози, зміна постави (розслаблення, нахил вперед назустріч співрозмовникові), жвавість, зацікавленість у погляді;

- руки, прикладені до грудей;

- жест дотику (ним зазвичай закінчують, переривають бесіду або заспокоюють партнера).

Оцінні жести й пози:

- замислення, поза «рука в щоки», свідчить про активну розумову діяльність партнера;

- жест сумніву, незгоди, бажання завершити бесіду – поворот голови вбік і вниз, очі опущені;

- особливості рухів рук, пальців.

Про недовіру партнеру свідчать жести – прикриття рота лівою рукою, почісування партнером кінчика носа, щільно зчеплені руки;

- до жестів довіри належить «купол» – пальці з'єднані у вигляді храму. Цей жест свідчить про те, що людина дуже впевнена в тому, що говорить;

- протирання скла окулярів або покусування їхніх дужок – своєрідна пауза для міркування;

- ходіння по кімнаті – міркування над складною проблемою.

Знаки оборони:

- холодний погляд, «фальшива посмішка» свідчать про стан, коли

партнер ще володіє собою, але ледве стримується;

- нахилена голова й підняті плечі – типова постава незгоди й обурення (часто у цьому разі малюють на папері стрілки, квадрати, кола);

- руки, схрещені на груди, насуплені брови, стиснуті губи, різка жестикуляція, нетерпляче погойдування голови зі сторони убік найчастіше свідчать про неприйняття пропозиції.

У процесі спілкування важливо звертати увагу на відповідність жестів мовним висловленням (конгруентність). Протиріччя між ними є першим сигналом неправди.

Хода людини, тобто стиль пересування допомагає розпізнати її емоційний стан (найважча хода при гніві, найлегша – при радості, млява, пригноблена хода – при стражданнях, найбільша довжина кроку – при гордості).

2. Просодичні й екстралінгвістичні явища (характеристики голосу).

Просодика – це загальна назва таких ритміко-інтонаційних сторін мови, як висота, гучність голосового тону, тембр голосу, сила наголосу.

Екстралінгвістична система – це включення в мову пауз, а також різного роду психофізіологічних проявів людини: плачу, кашлю, сміху, подиху тощо.

Ентузіазм, радість і недовіра зазвичай передаються високим голосом, гнів і страх – теж дотатньо високим голосом, але в ширшому діапазоні тональності, сили й висоти звуків. Горе, сум, втому здебільшого передають м'яким і приглушеним голосом зі зниженням інтонації у кінці фрази.

Швидкість мовлення також відбиває почуття: швидке мовлення свідчить про схвильованість або стурбованість; повільне – про пригноблений стан, горе, втому.

3. До такесичних засобів спілкування належать динамічні дотики у формі рукостискання, поплескування, поцілунку. Їхнє застосування визначається такими факторами, як статус партнерів, вік, стать, ступінь знайомства.

Рукостискання поділяються на три типи: домінуюче (рука зверху, долоня розгорнута вниз), покірне (рука знизу, долоня розгорнута нагору) і рівноправне.

Поплескування по плечу можливо тільки за умови близьких відносин, рівності соціального стану осіб, які спілкуються.

4. До проксемічних характеристик належать орієнтування партнерів у момент спілкування і дистанція між ними. На проксемічні характеристики спілкування впливають культурні й національні фактори.

Виділяють такі **зони дистанції в людському контакті**:

- інтимна відстань (від 0 до 45 см) – спілкування найближчих людей;
- персональна (від 45 до 120 см) – спілкування зі знайомими людьми;
- соціальна (від 120 до 400 см) – переважно під час спілкування із чужими людьми й при офіційному спілкуванні;
- публічна (від 400 до 750 см) – при виступі перед аудиторією.

Орієнтація і кут спілкування – проксемічні компоненти невербальної системи. Поворот тіла й носка ноги (орієнтація) в напрямку партнера або вбік від нього сигналізує про напрямок думок.

3.5 Міжкультурна комунікація в індустрії туризму

Світові процеси глобалізації та особливості туристської індустрії, функціонування якої пов'язано з постійною міжособистісною взаємодією, зокрема й з представниками інших культур, актуалізують проблематику кроскультурних комунікацій.

Поняття «кроскультура» (від англ. «cross» и «culture» – «перетин культур») припускає комунікації представників різних культур, складність яких часто обумовлюється неусвідомленням сторонами специфіки рідної та «чужих» культур.

Тому вимоги до сучасних фахівців не обмежуються професійною компетентністю у межах рідного культурного середовища – важливою є підготовка до міжкультурних комунікацій. Особливо це стосується діяльності фахівців підприємств туристської індустрії, яка пов'язана з постійними контактами між представниками різних культур у процесі обслуговування споживачів, на ділових переговорах, міжнародних презентаціях, конференціях, виставках тощо.

Без уміння спілкуватися мовою іноземного ділового партнера, споживача, знань національно-культурних, релігійних, політичних і соціальних особливостей країн, які вони представляють, неможливо вести ефективну професійну діяльність.

Раніше питанню міжкультурних комунікацій (як спілкуванню людей, що належать до різних культур) приділяли увагу лише в межах вивчення

іноземних мов, але для ефективного спілкування із представниками інших культур тільки володіння іноземною мовою недостатньо, адже це не виключає виникнення непорозумінь, конфліктів. «При розумінні чужої мови завжди виявляється недостатнім розуміння тільки одних слів, але не думки співрозмовника. Але й розуміння думки без розуміння його мотиву, того, заради чого висловлюється думка, є неповне розуміння» [50]. Іноземна мова виступає лише інструментом міжкультурної взаємодії людей, що є представниками різних культурних співтовариств. У ситуації такого контакту процес комунікації ускладнений певними факторами: комунікативними (мова, контекст, стиль комунікації, невербальне поведіння); психологічними (сприйняття, оцінка, атрибуція, стереотипізація, ідентифікація, емпатія, рефлексія); культурними (норми, цінності, базові подання, досвід, як основа психологічних процесів комунікації) [51].

Тому міжкультурну (кроскультурну) компетентність потрібно розглядати як складне особистісне утворення, що включає знання про рідну й іншу культуру, уміння й навички їх практичного застосування, певні якості особистості, практичний досвід взаємодії із представниками іншої культури [52].

Сучасним менеджерам підприємств туризму все частіше доводиться взаємодіяти з діловими партнерами, колегами, підлеглими з інших країн світу, формування особистості яких відбувалося в інших культурно-історичних умовах, іноді таких, що принципово відрізняються від рідної культури управління.

Ділові контакти з представниками інших культур часто супроводжуються суперечностями, нерозумінням та конфліктами. Така ситуація актуалізує необхідність вивчення поведінки представників різних культур, що працюють в одному організаційному середовищі.

Для ефективної кроскультурної комунікації потрібна гнучкість, знання особливостей культур світу, культурних стереотипів та специфічних моделей поведінки поряд із обізнаністю щодо загальних підходів соціології, психології, культурології, лінгвістики тощо.

Кожна культура має певний «національний характер» (менталітет), який обумовлює особливості поведінки, мислення, міжособистісних комунікацій, сприйняття подій тощо.

Кожна країна має свої правила, соціальні норми, особливості мови та мовлення.

Національна культура, як сукупність норм, цінностей переконань, які прийняті в країні та поділяються більшістю населення, визначає особливості,

наприклад [53-55]:

- стилю керівництва;
- ведення ділових переговорів;
- системи мотивації;
- відношення до часу;
- відношення до керівника;
- відношення до правил, завдань;
- пунктуальність;
- методика виконання завдань тощо.

Усі ці розбіжності базуються на різномайтті критеріїв, що пропонували в своїх працях дослідники Р. Льюїс, Ф. Тромпенаарс, А. Клукхон, Ф. Стродтбек, Г. Хофстід та інші.

Серед параметрів, що визначають поведінку людини – представника певної культури важливими є такі: індивідуалістська культура або колективістська; моноактивна, поліактивна або реактивна; культура універсальних істин або приватних; нейтральна або емоційна; низько контекстна або висококонтекстна; орієнтована на заслуги або соціальне походження тощо.

Окрім культури, є низка чинників, які визначають поведінку працівника полікультурної організації і які керівник має враховувати в управлінні, а саме це такі характеристики країни працівника як:

- економічна ситуація, що буде позначатися на мотивації;
- політична ситуація, правова система;
- етичні фактори та ін.

Неприпустимими є прояви етноцентризму, усвідомлення власної культури як єдиної правильної і прагнення «вписувати» представників іншого культурного середовища в межі своєї культури, вимагати від них відповідної цим нормам поведінки [56].

Вкрай важливо розвивати керівництво та персонал у питаннях кроскультурного менеджменту і комунікацій, формувати міжкультурну компетентність керівників полікультурних підприємств індустрії гостинності, яка базується:

- на теоретичних знаннях: мови іноземного партнера, особливостей національної культури, культурних цінностей і установок власної й іншої країни; можливих бар'єрів міжкультурної взаємодії, способів їх запобігання та подолання тощо;
- на уміннях: у ситуаціях міжкультурного спілкування будувати

власну поведінку узгоджено з нормами й цінностями іншої культури, толерантно сприймати психологічні, соціальні, культурні розходження; справлятися зі стресом, комунікативним шоком, переборювати протиріччя й конфлікти, додержуватися стилю співробітництва в міжкультурних комунікаціях, переборювати стереотипи; адаптуватися до іншої культури тощо.

- на досвіді міжкультурної взаємодії;
- на готовності і бажанні особистості вступати в контакт із представниками країн світу; відкритості та спрямованості на пізнання інших культур;
- на особистісних якостях: відкритість, адаптивність, гнучкість, терпимість до неоднозначності; емпатія; стійкість до дратівних факторів у міжкультурному спілкуванні; відсутність упереджень, комунікабельність, толерантність, тактовність тощо.

Будь-яка особистість, що працює в туріндустрії повинна чітко усвідомлювати аксіоми кроскультурної взаємодії «культура відчувається у порівнянні, не буває поганих культур – вони різні, але рівні».

Персонал, що приймає участь у міжкультурних комунікаціях, має вміти проводити кроскультурний аналіз за низкою критеріїв: індивідуалізм або колективізм, моноактивність, поліактивність або реактивність, відношення до невизначеності, часу, життя й діяльності, маскулінність або фемінність суспільства, універсальність правил або існування приватних правил і законів, дистанція влади, тактична або стратегічна орієнтація, орієнтація на досягнення або соціальне походження, низькоконтекстність або висококонтекстність, нейтральність або емоційність [53, 55] та ін.

В умовах глобалізації відбувається активна взаємодія культур, сьогодні велика кількість людей бере участь у діяльності міжнародних організацій, працює в багатонаціональних компаніях, взаємодіє з іноземними партнерами, споживачами тощо.

У ситуації міжособистісної комунікації важливою є культурна приналежність комунікантів, адже в основу комунікації закладені правила поведінки, що базуються на культурних нормах і цінностях. Поводження кожного індивіда визначається цінностями й нормами культури, суспільства у якому він існує. Саме вони визначають вербальні, невербальні й паравербальні засоби комунікації, які використовують люди у певній ситуації.

Оскільки існують різні, відмінні одна від одної культури, то й учасники

комунікації можуть належати до різних культур. Приналежність співрозмовників до однієї культури полегшує комунікацію, до різних – значно ускладнює її.

У процесі звичайної міжособистісної комунікації її учасники розуміють усі вербальні й невербальні нюанси. Інтерпретація та дешифрування отриманих сигналів-символів відбувається автоматично, непомітно. Але якщо один із учасників комунікації не реагує на якийсь вербальний або невербальний знак, не розуміє значення якогось слова або репліки, виникає нерозуміння, напруженість, починаються труднощі в інтерпретації. Це може свідчити про перехід звичайної міжособистісної комунікації в міжкультурну.

Для повноцінного міжкультурного взаєморозуміння необхідно знання не тільки відповідної мови, але й норм, правил, традицій, звичаїв іншої культури.

Термін «міжкультурна комунікація» вперше з'явився в 1954 р. у межах американської наукової школи культурантропологів. Едуард Т. Хол і Г. Л. Трегер опублікували статтю «Культура й комунікація» (Trager, Hall 1954 р.), у якій позначили науково-прикладну перспективу цієї проблематики.

Міжкультурна комунікація – сукупність різноманітних форм відносин і спілкування між індивідами й групами, що належать до різних культур.

Міжкультурні особливості діяльності в туристській індустрії потребують від її фахівців наявності додаткових умінь – розуміти уявлення й думки представників інших культур, корегувати свою поведінку, переборювати конфлікти в процесі комунікації, визнавати право на існування різних цінностей, норм поведінки. Знання мовного етикету, норм використання вербальних і невербальних засобів комунікації, особливостей їхнього застосування в інших національних культурах полегшує встановлення довірливого ставлення й доброзичливих відносин із діловими партнерами, співробітниками й споживачами.

Міжкультурна компетентність становить сукупність знань, навичок й умінь, за допомогою яких індивід може успішно спілкуватися з партнерами з інших культур як на повсякденному, так і на професійному рівні.

При першому контакті із чужою культурою кожна людина має у своєму розпорядженні дуже малий обсяг інформації про нове культурне середовище, тому зазвичай виникає три головних типи невизначеності:

– когнітивна невизначеність полягає в тому, що людина не може точно

знати уявлення й установки свого партнера;

- поведінкова невизначеність – коли людина не може спрогнозувати дії свого партнера;

- емоційна невизначеність – психологічна бар'єр, за якого людина стурбована тим, що її можуть неправильно зрозуміти, негативно оцінити, завдати шкоди її гідності.

Зміст міжкультурної компетентності можна розділити на три групи відповідних елементів.

До афективних елементів належать емпатія й толерантність. До групи когнітивних елементів – культурно-специфічні знання, які є основою для адекватного тлумачення комунікативної поведінки представників іншої культури, як базис для запобігання нерозуміння і як підстава для зміни власного комунікативного поведіння в інтерактивному процесі.

Процесуальні елементи міжкультурної компетентності становлять стратегії, що застосовуються в ситуаціях міжкультурних контактів. Розрізняють стратегії, спрямовані на успішний перебіг такої взаємодії, спонукання до мовної дії, пошук загальних культурних елементів, готовність до розуміння й виявлення сигналів нерозуміння, використання досвіду колишніх контактів тощо, і стратегії, спрямовані на поповнення знань про культурну своєрідність партнера.

Будь-яка людина, під час взаємодії з іншими людьми, зазвичай співвідносить свої дії із прийнятими в рідній культурі нормами й стандартами поведінки, очікуючи також від своїх партнерів дотримання ними певних правил і норм міжособистісного спілкування. Часто виникає ситуація, яку Холл визначив як «**культурні окуляри**», тобто більшість людей розглядають рідну культуру як центр та міру всього. Однак норми й стандарти, притаманні рідній культурі, можуть бути неприйнятними для інших партнерів через культурні розходження та нерівність культур учасників взаємодії. Таке сприйняття партнерів зі спілкування з позицій ціннісних установок і культурних норм власної культури в науці прийнято називати етноцентризмом.

Поняття **етноцентризму** припускає, що в сприйнятті навколишнього світу люди розглядають його, ґрунтуючись на цінностях і нормах своєї культури (крізь власні «культурні окуляри») і оцінюють поведінку представників інших культур відповідно до установок рідної культури.

Альтернативою етноцентризму є **етнорелятивизм**, що базується на положенні, що поведінку людини можна зрозуміти тільки зважаючи на певну ситуацію, оскільки для культурної поведінки немає єдиного стандарту

правильності.

Мультинаціональна компанія – це багатонаціональна організація, що має підприємства в різних країнах, до того ж кожне з них залишається порівняно самостійним.

Унаслідок пристосування організаційної культури до місцевих культурних особливостей у закордонних підрозділах формується так звана «субкультура».

Культура істотно впливає на процес ведення переговорів, менеджмент, стиль лідерства, мотивацію, способи дозволу конфліктів і на багато інших елементів керування.

Для різних країн притаманний певний стиль керування, що залежить від низки чинників.

Соціальні фактори характеризують різний рівень розвитку людських ресурсів у тій або іншій країні (рівень освіти, кваліфікація, професійна структура, демографічні характеристики (стать, вік, мобільність)).

Етичні фактори обумовлені розходженнями в трудовій етиці працівників різних країн, відношенням до жінок, соціальним групам і меншинам.

Юридичні фактори характеризують специфіку правових систем.

До **політичних факторів** належать ступінь стабільності державної влади, наявність національних рухів, режим правління тощо.

Економічні фактори визначають темпи економічного розвитку країни, інфляції, доходи на душу населення, вартість місцевої робочої сили тощо.

Національні фактори відбивають національну культуру країни (мова, релігія, історія, звичаї, традиції, норми поведінки тощо).

Національну культуру можна визначити як сукупність цінностей, установок, переконань і норм, прийнятих у країні, які розділяє більшість її жителів. **Національна ділова культура** передбачає норми й правила ведення бізнесу, ділову етику, діловий етикет і є складовою частиною національної культури.

Термін **«міжкультурний менеджмент»** означає урахування національних культурних особливостей у процесі управління й ділової взаємодії.

Формування мультинаціональної культури в організаціях, у яких працівники належать до декількох культур, взаємодіють один із одним на постійній основі є явищем **мультикультуралізації**.

Перебуваючи в рідному культурному середовищі, людина на рівні підсвідомості знає, як себе поводити в різних ситуаціях, адже ці основи

закладаються протягом життя, це частина культури. Потрапляючи в інше культурне середовище, особистість часто випробовує почуття дискомфорту, адже стикається з іншим укладом життя, стереотипами тощо.

Конфлікт культурних норм і цінностей рідної та чужої культури може призвести до **культурного шоку**, тобто стану розгубленості, безпорадності, які спричинені втратою звичайних ціннісних орієнтирів і нездатністю поводитися правильно, адекватно зовнішньому середовищу. Запровадив поняття та вперше дослідив явище культурного шоку соціолог-антрополог Карл Оберг у 1960 р., опублікувавши статтю «Культурний шок: адаптація до нового культурного середовища».

Ступінь культурного шоку залежить від того, наскільки відрізняються культури, до яких належать люди, що взаємодіють, від їхніх особистостей.

Важливими причинами «культурного шоку» є етноцентризм і стереотипізація.

Узагальнене уявлення про типові риси, що характеризують який-небудь народ, – це **етнокультурний стереотип (національний характер, менталітет)**.

Існує два різновиди етнокультурних стереотипів:

- **автостереотип** – це уявлення народу про себе;
- **гетеростереотип** – це уявлення про певний народ із боку інших народів.

Коли людина потрапляє у нові умови чужої культури, вона змушена адаптуватися до нового середовища. Зазвичай процес адаптації містить декілька етапів:

1. Знайомство з новою культурою, її досягненнями та представниками породжує оптимізм, цікавість, упевненість в успішній взаємодії.

2. Період фрустрації – виникає відчуття занепокоєння, розчарування, коли вони зіштовхуються із мовними труднощами, незвичною поведінкою оточуючих.

3. Культурний шок, якому властиві стан пригніченості, незахищеності, роздратування від знайомства з різними проявами чужої культури або культурна синергія (від грец. *synergeia* – співробітництво, співдружність).

4. Етап адаптації, який передбачає поступове звикання до нової культури, розуміння й прийняття її цінностей, освоєння нових традицій або неможливість пристосуватися до іншої культури.

Існує три варіанти адаптації людини до нової країни:

- повна адаптація (людини відчуває себе легко й вільно в умовах чужої культури);

– часткова адаптація (людині однаково комфортно в рідному й чужому культурному середовищі);

– неможливість адаптуватися до нової культури.

5. Етап реверсивного культурного шоку, який настає з поверненням додому.

У світі налічується безліч культур і кожна має свої особливості. Деякі культури мають спільні риси, за якими їх можна поєднувати в групи. Різні вчені пропонували свою класифікацію головних характеристик країн і культур, що дозволяють найповніше зіставити їхню подібність і розходження. Існує значна кількість моделей, які класифікують культури світу за певними параметрами, серед них найвідомішими є:

1 Модель вивчення культурних цінностей (Г. Хофстеде).

1.1 Дистанція влади (від малої – до великої) – це ступінь, у якій люди, що не мають влади або мають незначну владу, погоджуються з тим, що влада в суспільстві розподіляється нерівномірно.

У суспільствах із **високою дистанцією влади** особам, які мають більш високий статус (керівникам, батькам, іншим носіям владних повноважень) традиційно надається велика повага. У таких культурах не припускаються відверті протиріччя, протидія, жорстка критика.

У культурах із **низькою дистанцією влади** найбільше значення надається таким цінностям, як рівність у відносинах й індивідуальна свобода.

1.2 Індивідуалізм-колективізм.

Індивідуалізм – характеристика суспільства, у якому зв'язок між індивідами незначний, кожен піклується насамперед про себе й свою родину (США, Австралія, Великобританія, Канада, Нідерланди, Нова Зеландія та інші країни).

Колективізм – характеристика суспільства, у якому люди від народження перебувають і розвиваються в сильних згуртованих групах, які піклуються й оберігають своїх членів в обмін на лояльність (Гватемала, Панама, Венесуела, Колумбія, Пакистан, Корея та інші країни).

1.3 Мужність (маскулінність) – жіночність (фемінність)

Культура вважається **мужньою**, якщо в суспільстві ролі чоловіків і жінок чітко розподілені – чоловіки жорсткі, агресивні, сфокусовані на матеріальному успіху й перемозі, а жінки – скромні, тендітні, зосереджені на забезпеченні якості життя й морального комфорту в родині.

Жіночність – характерна риса суспільства, у якому розходження ролей за статтю є несуттєвим, тобто як чоловіки, так і жінки можуть бути

однаковою мірою зосереджені на матеріальному успіху або на забезпеченні якості життя.

1.4 Неприйняття невизначеності.

Уникання невизначеності (від слабкого – до сильного) – це ступінь дискомфорту, тривоги, страху, яку випробовують люди перед невідомими або невизначеними обставинами.

У культурах із **високим рівнем невизначеності** люди відрізняються емоційністю, агресивністю, активним способом життя.

Представники культури з **низьким рівнем невизначеності** характеризуються спокоєм, терпимістю, безтурботністю, повільністю.

1.5 Довгострокова-короткострокова орієнтація.

Перевага **довгострокової орієнтації** в національній культурі означає готовність суспільства жити й діяти на благо майбутнього (Китай, Японія, Гонконг тощо).

За **короткостроковою орієнтацією** високо цінується минуле й акцентується увага на сьогоденні (США, Німеччина, Франція тощо).

2 Модель ціннісної орієнтації (А. К्लукхон, Ф. Стродтбек)

2.1 Ставлення людей до природи:

- **панування над природою** (властиво більшості розвинених країн і часто завдає непоправної шкоди навколишньому середовищу);

- **гармонія з природою** (усвідомлення людиною себе як частини природи);

- **підпорядкування природі** (властиво країнам третього світу, люди не вживають ніяких заходів, щоб упоратися з катастрофами, що загрожують).

2.2 Ставлення до часу, часова орієнтація:

- **на минуле** (шукають рішення проблем у накопиченому раніше досвіді);

- **на сьогодення** (цікавить негайний результат);

- **на майбутнє** (намагаються оцінити наслідки прийнятих сьогодні рішень у довгостроковій перспективі).

Деякі культури сприймають час як обмежений ресурс (США, Німеччина), деякі вважають час необмеженим, нескінченним і невичерпним (представники східних культур – Китай, Індія, Японія).

Різне ставлення до часу відбивається на нормах ділової етики, на веденні переговорів, пунктуальності, дотриманні строків виконання домовленостей тощо.

2.3 Індивідуалізм або колективізм.

2.4 Природа людини.

- країни, де **людину вважають джерелом пороку** і застосовують чітку систему правил, жорсткий контроль поведінки людей і санкції за порушення встановлених суспільних норм (Сінгапур);
- країни, де вважають, що **людина по своїй природі доброчесна** (взаємини засновані на довірі, повазі, взаєморозумінні);
- країни, де вважається, що **в людях уживається добро й зло** (більшість країн Європи й Америки).

2.5 Ставлення до життя й діяльності:

- **країни з орієнтацією суспільства на активну діяльність** (виражена потреба людей займатися активною діяльністю, цілеспрямованість, прагматичний підхід, бажання досягти результатів);
- **країни, орієнтовані на життя в усіх його проявах** (люди відрізняються емоційністю, відкритим проявом почуттів);
- **країни, у яких переважає дотримання балансу між особистим життям і професійною діяльністю.**

3 Групи країн за подібністю культурних цінностей (С. Ронен, О. Шенкар):

- англомова: США, Великобританія, Канада, Австралія, Нова Зеландія;
- скандинавська: Норвегія, Фінляндія, Данія, Швеція;
- германська: Німеччина, Австрія, Швейцарія;
- латиноєвропейська: Португалія, Іспанія, Італія, Франція, Бельгія;
- латиноамериканська: Перу, Мексика, Аргентина, Чилі, Венесуела, Колумбія;
- близькосхідна: Греція, Іран, Туреччина;
- тихоокеанська: Китай, Гонконг, Тайвань, Корея, Індонезія, Малайзія, Філіппіни, Сінгапур, В'єтнам;
- арабська: Бахрейн, Кувейт, Саудівська Аравія, Об'єднані Арабські Емірати;
- інші країни, що не належать ні до однієї групи (Японія, Ізраїль, Індія, Бразилія).

Проведені дослідження не охопили країни Африки, більшу частину країн Азії й Східної Європи.

4 Класифікація ділових культур (Р. Льюїс).

4.1 Моноактивні культури – це культури, орієнтовані на справу. У цих культурах прийнято планувати своє життя, складати розклади й дотримуватися їх, організовувати діяльність у певній послідовності,

займатися тільки однією справою в певний момент часу (німці, швейцарці, американці). Представникам моноактивного типу культури властиве лінійне ставлення до часу, вважається, що воно йде в одному напрямі – від минулого через сьогодення до майбутнього. Тому час вважається обмеженим ресурсом, який необхідно ефективно використовувати.

4.2 Поліактивні культури – це культури, орієнтовані на людину. Представникам цього типу культур властиві товариськість, виконання багатьох справ відразу, вільне ставлення до часу (запізнення вважається нормальним і цілком природним) й закону, життя не за розкладом (араби, жителі Південної Америки, Мексики, Італії, Іспанії). Для поліактивних культур час є суб'єктивною величиною, якою можна розпоряджатися відповідно до власних планів і намірів.

4.3 Реактивні культури – це культури, орієнтовані на процедуру взаємодії, що надають найбільшого значення ввічливості й повазі (китайці, японці, фіни). Головні цінності – гармонія у стосунках, повага, толерантність, дбайливе відношення до своєї репутації й репутації інших.

Час сприймається як такий, що обертається по колу з певною циклічністю – один день змінюється наступним, змінюються пори року, покоління.

5 Класифікація ділових культур (Ф. Тромпенаарс)

5.1 *Культури універсальних і приватних істин*

Культура універсальних істин заснована на правилах, до того ж усі закони й правила однакові для всіх, не повинно бути винятків, оскільки винятки послабляють правила.

У культурі приватних істин вважається, що правил потрібно дотримуватися залежно від певних умов і взаємин між людьми, тобто існують приватні правила й закони.

5.2 *Культури колективізму й індивідуалізму.*

5.3 *Культури нейтральні й емоційні.*

В емоційних культурах прийнято проявляти емоції в будь-якій ситуації.

У нейтральних культурах навпаки, вважається, що емоції потрібно контролювати.

5.4 *Культури низькоконтекстні та висококонтекстні.*

У висококонтекстних культурах приватне та публічне життя тісно пов'язані між собою, статус і репутація поширюються на всі сфери життя (країни Сходу, Азії, Південної і Південно-Західної Європи).

У **низькоконтекстних культурах** не тільки розділяють приватне життя (яке стосується тільки самої людини) від суспільної, але й розглядають кожен сектор життя окремо, статус і репутація не поширюються автоматично на всі сфери життя (Північна Америка, Голландія, Скандинавські країни, Німеччина тощо).

5.5 Культури, орієнтовані на соціальне походження та на заслуги.

У культурах, **орієнтованих на соціальне походження**, суспільство приписує індивіду статус автоматично, незалежно від самої людини, в **орієнтованих на заслуги**, статус визначається залежно від власних зусиль і заслуг людини.

5.6 Культури, які по-різному ставляться до часу:

- **культури, орієнтовані на майбутнє;**
- **культури, орієнтовані на сьогодення;**
- **культури, орієнтовані на минуле.**

Існує **послідовне** (серія минаючих подій) і **синхронне** (минуле, сьогодення й майбутнє взаємозалежні) ставлення до часу. У першому випадку час має розмірність, люди підкоряються розкладам, виконують одну справу в одиницю часу. У другому випадку люди одночасно займаються відразу декількома справами, віддають перевагу гнучкому графіку роботи.

5.7 Культури, що по-різному ставляться до природи:

- **природа повністю контролюється людиною** й використовується для задоволення її потреб;
- **людина є частиною природи** й має жити відповідно до її законів.

Комунікативний міжкультурний розрив проявляється у трьох формах: мовний, практичний і культурний.

Представники різних культур використовують різні **мовні стилі**. На різних мовах розмовляють із різною швидкістю. Наприклад, швидкість мови на гавайській і деяких полінезійських мовах не перевищує 100 складів за хвилину, для англійської вона становить 200, для німецької – 250, японської – 310 і французької – 350 складів за хвилину.

Стилi комунікації також істотно варіюються в різних культурах. Зазвичай виділяють чотири групи (класи) стилів вербальної комунікації:

- **прямий і непрямий;**
- **вигадливий, точний і стислий;**
- **особистісний і ситуаційний;**
- **інструментальний і афективний.**

Прямий стиль (властивий низькоконтексній американській культурі) пов'язаний із вираженням щирих намірів людини.

Непрямий стиль дозволяє приховувати бажання, потреби й цілі людини у спілкуванні.

Митецький, або вигадливий стиль (притаманний багатьом культурам Близького Сходу) припускає використання багатої, експресивної мови в спілкуванні.

Точний стиль (властивий Західній Європі та США) полягає у використанні необхідного й достатнього мінімуму висловлень для передавання інформації.

Стислий стиль (азіатські культури), крім лаконічності й стриманості, містить ухильність, використання пауз і виразного мовчання.

Особистісний стиль комунікації (індивідуалістські культури) – у спілкуванні акцентується особистість індивіда, а ситуаційний (властивий колективістським культурам) – його роль.

Інструментальний стиль спілкування здебільшого орієнтований на мовця й на мету комунікації; спирається на точні знання з метою досягнення цілей спілкування; дозволяє людині самостверджуватися, а також зберегти почуття автономії й незалежності від співрозмовника. Інструментальний стиль спілкування представлений у європейських культурах, США, Данії, Нідерландах, Швеції, які є індивідуалістськими культурами.

Афективний стиль (Японія) орієнтований на того, хто слухає, і на процес комунікації, на пристосування до почуттів і потреб співрозмовника, на досягнення групової гармонії; використовує аналогії з метою досягнення визначеності й одержання схвалення від партнера. За афективним стилем мовлення особливу важливість має контекст спілкування, головною метою якого є процес розуміння співрозмовниками один одного. Від співрозмовників очікується, що вони виявлять інтуїтивну чуйність до значень між слів. Самі ж слова слугують тільки натяками на реальний зміст, ніхто не очікує, що вони будуть сприйняті як точні факти, що відбивають реальність. Цей стиль притаманний колективістським культурам.

Кожній культурі притаманні певні особливості, стилі ведення переговорів:

Американський стиль ведення переговорів відрізняється високим професіоналізмом. Члени американських делегацій компетентні в питаннях, за якими ведуться переговори, вони самостійні в прийнятті рішень. Під час вирішення проблеми прагнуть обговорити не тільки загальні підходи, але й деталі, що пов'язані з реалізацією домовленостей. Американцям властиві

відкритість, енергійність і дружелюбність, відхилення від занадто офіційної атмосфери ведення переговорів.

Американці часто проявляють егоцентризм, вважають, що під час проведення переговорів їхній партнер повинен керуватися тими самими правилами, що й вони, швидко реагують на все й того самого очікують від партнера. Американські партнери наполегливо намагаються реалізувати власні цілі, схильні до торгу, у процесі складання комерційних угод проявляють наполегливість, іноді агресивність, мають сильну позицію. Вважають, що пропозиції обов'язково мають бути реальними, конкретними й допомагати їм у досягненні цілей.

У спілкуванні з американськими діловими особами важливе значення мають офіційність одягу, уміння поводитися в суспільстві, але найбільше цінується професійний рівень, компетентність і вміння відстоювати свої інтереси.

Англійський стиль. Англійські бізнесмени – найбільш кваліфіковані у діловому світі Заходу. Вони виробили певний ритуал ділового спілкування, якого потрібно строго дотримуватися. Наприклад, перш ніж розпочати переговори з ними, необхідно хоча б загалом з'ясувати фірмову структуру ринку того або іншого товару, рівень цін і тенденцію його руху, а також одержати відомості про фірми-партнера й про людей, які на ній працюють.

Англійські партнери мало часу приділяють питанням підготовки. Вони вважають, що найкраще рішення може бути знайдене на переговорах залежно від позиції партнера. До того ж вони достатньо гнучкі й охоче підтримують ініціативу протилежної сторони. Англійським партнерам властивий прагматичний підхід до справи, вміння уникати конфліктів. У переговорах з англійцями варто брати до уваги, що вони дуже спостережливі, є гарними психологами, не сприймають фальші. Для ділового спілкування англійці використовують не тільки телефон і бесіди в офісі, а й симпозіуми, виставки.

Переговори з англійськими партнерами краще розпочинати не з предмету обговорення, а із життєвих проблем: погода, спорт, діти тощо. Передусім варто розташувати їх до себе, продемонструвати їм, що для вас комерційні інтереси не вище загальнолюдських цінностей. Необхідно підкреслити ваше добре ставлення до британського народу та його ідеалів. Проведення переговорів ґрунтується на використанні фактичного, статистичного, додаткового матеріалу. Усі запитання мають бути витриманими й коректними. Для розвитку відносин з іноземними фірмами важливе значення для англійців має характер політичних відносин країни, яку представляє партнер, з Англією, тривалість дружніх ділових стосунків,

що іноді може бути важливішим, ніж очевидна комерційна вигода. Англійці дуже уважні до знаків уваги після переговорів, тому діловим колегам з Англії варто надсилати листи з побажаннями до свят або дня народження.

Французький стиль. Представники французьких делегацій намагаються уникати офіційних обговорень певних питань «один на один», стежать за тим, щоб зберегти свою незалежність. Однак їхнє поведження може значно змінитися залежно від того, з ким вони мають справу.

Велику увагу приділяють попереднім домовленостям і воліють за можливістю заздалегідь обговорити певні питання.

Французькі учасники переговорів традиційно орієнтуються на логічні докази та зважають на «загальні принципи». Вони достатньо жорстко ведуть переговори і зазвичай не мають «запасної» позиції. Найчастіше вони обирають конфронтаційний тип взаємодії, однак прагнуть зберегти традиційні для французької нації риси поведження: чемність, увічливість, люб'язність, схильність до жарту й невимушеності у спілкуванні.

У діловому житті Франції велике значення мають особисті зв'язки та знайомства, які базуються на взаємних послугах. Французи не схильні до ризику, їм не до вподоби, коли їх кваплять у процесі прийняття рішень; цінують аргументи, які підкріплені фактами та логічним аналізом.

Багато ділових питань вирішується в неофіційних умовах. Під час таких прийомів краще говорити на тему мистецтв, особливо французьких. Справи прийнято обговорювати тільки після того, як гості розпочали пити чай або каву.

У Франції вважається за велику честь одержати від ділового партнера запрошення на вечерю. З'явитися потрібно на чверть години пізніше за зазначений у запрошенні час, принести із собою подарунок (коробку цукерок або вино). Оскільки кухня є предметом національної гордості француза, гостю варто похвалити блюда та напої. Не потрібно вживати додатково сіль і прянощі, адже це свідчить про недоліки страв, що подані.

Німецький стиль характеризується точністю, пунктуальністю, чіткою регламентацією поведження, поміркованістю, педантичністю. Тому всі пропозиції та зауваження повинні мати винятково діловий і конкретний характер. Німецькі партнери починають переговори тільки тоді, коли впевнені в тому, що досягнення рішення є можливим. Вони дуже ретельно проробляють свою позицію ще до переговорів, а на самих переговорах обговорюють питання послідовно, одне за одним, детально розглядаючи кожне з них.

Німці надають великого значення титулам, тому до початку переговорів

необхідно уточнити титули кожного члена німецької делегації.

Японський стиль. Японські представники, коли їм роблять поступки, відповідають тим самим.

Під час офіційних переговорів японська сторона прагне уникати зіткнення позицій, їй не властиві значні зміни в тактиці ведення переговорів. Японські бізнесмени приділяють багато уваги розвитку особистих взаємин із партнерами. Цінують доброзичливість і щирість.

Будь-які погрози не ефективні, хоча самі японці можуть їх використовувати як прийом тиску на переговорах зі слабкішими партнерами.

Японські підприємці на переговорах намагаються обговорити насамперед другорядні теми, малозначні деталі, що пояснюється традиційним прагненням створити відповідну атмосферу на переговорах, установити взаєморозуміння, і після їхнього вирішення приступають до головного.

У японців існує особлива система прийняття рішень – в обговорення проблеми, її розгляд і узгодження залучається велика кількість осіб – від керівника фірми до рядового співробітника, на що йде чимало часу. Тому рішення японської сторони завжди реальні й ефективні.

Одна з найважливіших рис японського стилю переговорів – точність. Зокрема якщо японський партнер призначив час зустрічі, то він з'явиться за дві хвилини до призначеного часу. Саме на такій граничній точності й обов'язковості будуються ділові взаємини японців.

Японці усіяко демонструють увагу, слухаючи співрозмовника, але така поведінка ще не є виявом згоди зі співрозмовником, вона є тільки проявом ввічливості і спонукає співрозмовника продовжувати бесіду.

Японці практично ніколи не говорять «ні». Вони вживають вираз «це дуже важко» або «це необхідно досконаліше дослідити». Японське «так» не означає згоду зі змістом повідомлення, а є тільки свідченням того, що думка йому зрозуміла.

Велике значення в цій країні віддається неформальним відносинам. Під час ділової зустрічі японці віддають перевагу не рукостисканням, а поклонам; візитки, важливі документи, листи необхідно передавати японцеві двома руками. На діловому обіді, якщо страва не до смаку, потрібно хоча б доторкнутися до неї, потім змішати все виделкою.

Японці позитивно ставляться до подарунків, але не варто розпаковувати їх у присутності того, хто подарував, адже, на їхню думку, це неетично. Не варто дарувати японцям квіти, оскільки вони знають і

поважають складну мову квітів і букетів, неправильний їхній вибір може бути сприйнятий як недоречний натяк, збентежити партнера.

Південнокорейський стиль. Представникам Південної Кореї не до вподоби загальні міркування, вони готові обговорювати можливість партнерства тільки за наявності реальної і детально розробленої програми.

На переговорах завжди прагнуть до логічної послідовності й чітких взаємозв'язків, схильні до простоти, чітко викладають свої пропозиції та шляхи їхньої конкретної реалізації.

Корейці ніколи не демонструють своє нерозуміння і не відмовляють співрозмовнику. Тому часто виникають ситуації, коли сторони щиро переконані, що досягли домовленостей, але кожний розуміє їх по-своєму, що іноді з'ясовується згодом.

Корейці відкрито не говорять про свою незгоду з партнером і не доводять його неправоту, але якщо рішення прийняте, корейська сторона готова до негайних дій.

Китайський стиль ведення комерційних переговорів характеризується чітким розмежуванням окремих етапів: первинне уточнення позицій, їхнє обговорення й завершальний етап. За діловим знайомством варто подати свою візитну картку (бажано, щоб ваші реквізити були надруковані китайською мовою). Під час вітання прийнято обмінюватися рукоштовпаннями – спочатку тиснуть руку найбільш високопоставленому партнерові.

На початковому етапі значна увага приділяється зовнішньому вигляду партнерів і манері їхньої поведінки. На підставі цього діються спроби визначити статус кожного учасника, після чого йде орієнтація на людей із більш високим статусом. У делегації партнера китайці виділяють людей, які виражають симпатії їхній стороні. Саме через цих людей вони згодом намагаються вплинути на позицію ділового партнера.

Переговори з китайськими партнерами включають технічний і комерційний етапи. На технічному етапі потрібно переконати партнера в перевагах співробітництва саме з вами. З цією метою до складу учасників переговорів необхідно включати висококваліфікованих фахівців, які здатні вирішувати складні технічні питання, а також гарного перекладача, який володіє специфічною термінологією. Наступним є комерційний етап переговорів. Китайські компанії мають зазвичай добре підготовлені й досвідчені кадри, значну кон'юнктурну інформацію та в процесі переговорів часто посилаються на контракти, які були раніше укладені з великим зиском для них. Ваша комерційна позиція має ґрунтуватися на досконалому знанні

кон'юнктури світового ринку, підкріплюватися грамотним техніко-економічним аналізом і конкретними матеріалами.

Зазвичай китайський партнер першим на переговорах висловлює свій погляд, вносить пропозиції. Діяти він розпочинає наприкінці переговорів, після того, як оцінить можливості протилежної сторони. У цьому разі уміло використовуються помилки, які були допущені в ході переговорів. На цій стадії китайська сторона може застосовувати різні форми тиску.

Арабський стиль ведення комерційних переговорів припускає встановлення довіри між партнерами. Наприклад, бізнесменам арабських країн Перської затоки властиве почуття власної гідності, повага й коректне ставлення до своїх колег. Перед тим як повідомити думку з того або іншого питання, вони воліють демонстративно порадитися і висловити колективний погляд. Однією з умов досягнення успіху в переговорах з арабами є дотримання і повага місцевих традицій. Ісламські традиції, історичні традиції країни значно впливають на перебіг і характер переговорного процесу. З усіх типів взаємодії з партнерами вони віддають перевагу торгу. Більшості бізнесменів країн арабського світу властиве почуття національної гордості. Зокрема вони чутливі до питань, що пов'язані з їхньою національною незалежністю, тому усе, що якимось чином розглядається як втручання в їхні внутрішні справи, негайно відкидається. Для таких партнерів велике значення має рівень, на якому ведуться переговори, оскільки більшість арабів – прихильники сильного правління та адміністративних правил поведінки.

Угорський стиль – угорці прагнуть мати вигляд аристократів, а тому часто відмовляються від дрібного торгу. Вони володіють особливим талантом самоіронії та критики, але не допускають критики на свою адресу іншою стороною. Схильні до вишуканості й елегантності зовнішнього вигляду. Часто дарують специфічні сувеніри у вигляді свині, що означає побажання матеріального благополуччя.

Західна Європа (Австрія, Німеччина, Швейцарія). Тут діють чотири правила вишуканого поведіння: ввічливість, простота, вихованість, гідність. Особливою ознакою є точність у всьому. Важливе значення має зовнішній вигляд. Під час звертання до партнера краще називати його за титулом – «директор», «доктор», «інженер». У приватному спілкуванні з діловими партнерами бажано звертатися до таких тем, як розмір вкладень, престижність автомобілів, відпустка. Жителям Швейцарії подобається говорити про гроші. Ця нація відрізняється ощадливістю, що відбивається на стилі життя, вони байдужі до сувенірів.

Індія. Психологія індійських підприємців базується на національній

повазі «кармі» (долі) – вони дуже уважно ставляться до прогнозів астрологів, у зв'язку з цим старанно обирають час завершення важливих дій, як, наприклад, підписання договору. Індійці без поспіху сприймають інформацію і приймають рішення. Розуміння часу в них значно відрізняється від європейського, оскільки одна з життєвих концепцій індуїзму – це вчення про переродження душі й вічність життя. Тому вони спокійно реагують на затримку виконання зобов'язань. У психології індійських підприємців існує потреба відчувати, що йому вдалося перехитрити колегу. У переговорах варто звертати увагу на обов'язковість подання товару, уміння йти на розумний компроміс і поступки. У зовнішньому вигляді індійців не відбивається ні старомодність, ні багатство. На ділових прийомах не варто висувати ініціативу випити спиртне – це повинні робити господарі. Як подарунок можуть бути цукерки, настінні годинники, коньяк, але більше цінується не подарунок, а церемонія його вручення.

Італія. Будь-яке знайомство із представниками ділового світу розпочинається із вручення візиток. Переговори мають проводити особи приблизно одного статусу. Переговори будуть інтенсивнішими, якщо італійці переконані в можливості встановлення довгострокових відносин.

Після підписання умов італійцям необхідно час від часу інформувати партнерів про процес виконання досягнутих домовленостей, що буде ознакою збереження стабільних тривалих зв'язків, серйозності намірів партнера.

Італійці строго ставляться до правил ділової етики. Однак багато питань вони згодні вирішувати в неофіційних умовах, оскільки впевнені, що дружня атмосфера більше сприяє щирості у формуванні думок та претензій. Оскільки італійці дуже пишаються своєю країною як колискою багатьох різновидів мистецтв, варто бути наготові підтримати розмову на ці теми й у неофіційній обстановці.

Іспанія. Національною особливістю психології бізнесменів цієї країни є дотримування філософії поділу ролей між жінкою та чоловіком у житті, коли чоловік повинен багато працювати, а його дружина – створювати сприятливу атмосферу для цього.

Вищою моральною цінністю іспанця є робота як найвища мета, як основа його життя. Більшість іспанців вважає факторами успіху в справах долю й удачу. Важливим є фактор протекціонізму, товариських і сімейних зв'язків.

3.6 Технології комунікативного менеджменту

Іноді в процесі комунікативної взаємодії сторони зіштовхуються з **маніпуляціями**, тобто з прихованим керуванням поведінкою людини, що чиниться заради якої-небудь вигоди того, хто керує.

Маніпуляція – це різновид психологічного впливу, який веде до скритого виникнення в іншій людини намірів, які не співпадають із реальними бажаннями.

Людину, яка у своїх інтересах управляє поведінкою іншої мимо її волі, називають **маніпулятором**.

Деякі **маніпулятивні прийоми** й правила поведінки при їх застосуванні партнерами наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Маніпулятивні прийоми й правила поведінки під час їхнього застосування партнерами

Маніпулятивний прийом	Правила поведінки
Навмисний обман (партнер стверджує щось свідомо помилкове)	Заявіть такому партнерові, що ви ведете переговори незалежно від того, довіряєте або не довіряєте йому, і збираєтеся перевірити всі його фактичні заяви, оскільки це ваша принципова позиція на переговорах
Сумнівність намірів	Якщо намір іншої сторони виконати угоду сумнівний, то, висловлюючи впевненість у її чесності й малій імовірності порушення умов угоди, внесіть у договір пункти, що забезпечують виконання зобов'язань, певні санкції у випадку недотримання умов договору
Неясні повноваження (коли ви вважаєте, що дійшли до домовленості, інша сторона повідомляє вам, що не має повноважень і прав приймати остаточне рішення і йти на поступки, їй необхідно одержати схвалення іншої особи)	Залишіть за собою право переглянути будь-який пункт переговорів або вимагайте бесіди з особою, що володіє реальними правами
Навмисний вибір незручного місця для ведення переговорів (незручне приміщення обране навмисно, щоб партнер прагнув швидше закінчити переговори й був готовий поступитися на першу вимогу)	Запропонуйте влаштувати перерву, перейти в зручніше приміщення або домовитися про перенесення зустрічі на інший час

Загальне тактичне правило протидії маніпулятивним прийомам ведення комерційних переговорів – вчасно розпізнати тактику партнера, прямо заявити про її наявність у його поведінці й взяти під сумнів законність такої тактики, тобто відкрито обговорити її.

При одержанні інформації про зовнішній світ люди зазвичай спираються на органи чуття (зорові, слухові, смакові, тактильні, нюхові відчуття). У теорії **нейролінгвістичного програмування** (НЛП) ці сенсорні модальності називають **репрезентативними системами** (тобто ми здійснюємо репрезентацію інформації певним чином).

Метод НЛП був розроблений у 1972 р. у США і базувався на результатах узагальнення досвіду провідних психотерапевтів того часу – Ф. Перлза, В. Сатир, М. Еріксона. Головними були визначені три репрезентативні системи: візуальна, аудіальна й кінестетична (інші модальності мають менше значення). З досягненням дорослого віку більшість людей віддають перевагу якійсь одній репрезентативній системі. Тому для ефективної комунікації з іншими людьми важливим є знання їхньої сенсорної модальності з метою підстроювання до неї.

Найважливіші характеристики репрезентативних систем (тих шляхів, за допомогою яких ми одержуємо, зберігаємо й кодуємо інформацію у своєму мозку (картинки, звуки, відчуття, заходи та смаки)):

– візуальна система – візуали можуть створювати чіткі уявні образи й думати передусім картинками. Людина з **візуальною репрезентативною системою**, збираючись щось сказати, перебирає й переглядає в пам'яті картинки, щоб визначити, що відбувається.

У мові людей-візуалів переважають слова візуального змісту: бачити, ясно, барвистий, я бачу, що ви маєте на увазі, дивитися, картина, фокус, уява, прозріння, сцена, сліпий, візуалізувати, перспектива, блищати, відбивати, прояснювати, розглядати, фокусувати, передбачати, ілюзія, ілюструвати, зауважувати, вид, погляд, кут зору, показувати, з'явитися, анонс, бачити, огляд, зір, видовище, спостерігати, неясний, темний, ясно, мрячно, розпливчасто, очевидно тощо. Темп мови в них вище, ніж у людей з іншими репрезентативними системами;

– аудіальна система – аудіали сприймають звуки. Людина з аудіальною репрезентативною системою, збираючись щось сказати, прислуховується до свого внутрішнього голосу.

У мові людей-аудіалів переважають слова: я слухаю вас, давайте обговоримо, інтонація, говорити, акцентувати, голосний, тон, резонувати,

звук, монотонний, глухий, дзвінок, просити, наголос, виразний, чути, дискусія, заявляти, зауважувати, слухай, замовкнути, мовчазний, вокальний, лунати, голос, говорить, тиша, дисонанс, співзвучний, пронизливий, тихий, німий тощо;

– кінестетична система – кінестетики засновують свої дії здебільшого на своїх відчуттях стосовно ситуації. Люди з кінестичною репрезентативною системою перш ніж сказати, прислухаються до своїх внутрішніх почуттів.

У мові кінестетиків переважають слова: стосуватися, торкати, відчутний, хворобливий, важкий, відчуваю проблему, важко на душі, вистачати, вручати, контактувати, штовхати, терти, твердий, теплий, холодний, взятися, здавати, стиснути, відчутний, напруження, тримати, зачіпати тощо;

– нюхова й смакова системи. Ключові слова – запашний, ароматний, димний, свіжий, смачний, соковитий, присмак, гіркий, смак тощо;

Тип «розумових людей», або «комп'ютерів» – це ті люди, які реагують не на свої відчуття, а на позначення, найменування, слова, «ярлики», якими позначають всі свої відчуття й образи. Вони воліють користуватися словами: потрібно розібратися, проаналізуємо, систематизувати тощо.

Нейтральні слова – вирішувати, думати, пам'ятати, знати, знижувати, мати намір, усвідомлювати, оцінювати, вчити, мотивувати, змінювати, свідомий, ставитися тощо.

У сучасних умовах діяльність у сфері туристської індустрії неможливо уявити без використання можливостей Інтернету. Головна мета комунікації в умовах Інтернету, як і будь-якої комунікації, полягає в обміні інформацією різного роду. Зокрема **глобальну мережу використовують із метою здійснення:**

- ефективних комунікацій;
- реклами й просування туристського продукту;
- маркетингових досліджень;
- електронної презентації фірми і її туристського продукту;
- участі в електронних міжнародних і міжрегіональних туристських виставках, ярмарках, конференціях, презентаціях;
- бронювання й резервування;
- самостійного формування турів й придбання туристських путівок;
- збору інформації – країнознавчої, оперативного прогнозу погоди в різних країнах світу, розкладу руху різних видів транспорту, оперативної інформації про тарифи й ціни в готелях, ресторанах тощо.

Засоби передавання інформації від людини до людини за

посередництвом Інтернету також розділяються на вербальні й невербальні, але велика кількість засобів невербальної комунікації (жести, міміка, погляд, рухи, тощо) є недоступними, що створює деякі складності у спілкуванні.

Діалог в Інтернеті можна спостерігати в різноманітних телеконференціях, що проводяться у режимі реального часу (чати, відео-, телеконференції). Інтенсивна ділова переписка електронною поштою, обмін репліками більше нагадує діалог, ніж монологічні висловлення.

Найефективнішим засобом зв'язку між людьми є електронна пошта, яка дозволяє пересилати тексти, зображення, аудіо – і відеозаписи, документи.

У формальному спілкуванні через мережу Інтернет електронні листи складають відповідно до загальних норм і принципів оформлення ділової документації, прийнятих у суспільстві вимог етикету.

Електронний лист має бути не дуже довгим і нескладним для читання. Якщо до нього додають будь-які документи, то їх прикріплюють до листа у вигляді вкладок (найчастіше в заархівованому вигляді).

Серед електронних листів особливе місце займають так звані представницькі листи, які використовуються для подання, знайомства, зав'язування контактів у мережі. Представницький лист має бути простим, але цікавим для одержувача.

Для комунікацій між користувачами мережі Інтернет проводять **телеконференції**, серед яких виділяють такі різновиди:

– асинхронні телеконференції – конференції, у яких обмін інформацією відбувається у відстроченому режимі (електронною поштою). Присутність усіх учасників конференції одночасно не є обов'язковою, що дуже зручно в тому разі, якщо учасники конференції перебувають у різних часових поясах або не можуть одночасно перебувати за комп'ютером у встановлений для конференції час, зручні для тих користувачів, кому потрібен більший час на обмірковування своїх виступів, хто хоче додатково попрацювати над відповіддю, проблемою, або якщо мова спілкування на конференції не є рідною мовою учасника;

– синхронні телеконференції – конференції в режимі реального часу, що дають можливість обміну текстовою, візуальною, голосовою інформацією.

Розрізняють такі різновиди синхронних конференцій:

а) чати – інтерактивне спілкування в режимі реального часу з використанням спеціальних поштових програм (ефективне для невеликих

груп учасників – від двох до п'яти осіб);

б) аудіоконференції є перспективними в організації групової роботи, а також для трансляції лекцій і семінарів, які проводяться експертами в певній предметній сфері;

в) відеоконференції – поєднують звук і зображення.

3.7 Комунікативна культура та професійний етикет фахівців із туризму

Комунікативна компетентність передбачає знання норм, правил, технологій спілкування і здатність людини встановлювати й підтримувати необхідні контакти з іншими індивідами. Таким чином, її рівень визначається сукупністю особистісних і індивідуальних якостей людини, системою її внутрішніх ресурсів – наприклад, ступенем розвиненості потреби у спілкуванні, умінням виявляти активність та ініціативу, здатністю реагувати на стан співрозмовника, життєвим досвідом, сферою діяльності, колом інтересів, емоційністю, світоглядом тощо, а також залежить від її комунікативної культури.

Комунікативна культура особистості вміщує систему знань, навичок, умінь та цінностей, що включає знання і додержання правил мови, якою відбувається процес спілкування, тобто правил побудови слів, речень тощо, прагнення до ефективного та приємного спілкування, застосування доречних інтонацій, міміки, жестів, рухів, емоцій тощо, які супроводжують комунікативний акт.

Для працівників туристської індустрії, як і для будь-якої іншої діяльності, існують певні професійні норми, правила і вимоги, які стосуються професійної культури як системи норм і правил поведінки представників певної професії. Комунікативну культуру у сфері туристської індустрії можна розглядати як засіб досягнення цілей шляхом міжособистісної взаємодії зі споживачами і діловими партнерами.

Враховуючи інтернаціоналізм туризму, необхідною умовою існування і процвітання цього бізнесу є перейняття досвіду, співпраця з представниками іноземних підприємств туристської індустрії та, безпосередньо, взаємодія з туристами. У цьому контексті слід відзначити один із засобів, що сприяє досягненню мети, міжкультурну комунікацію, тобто взаємодію представників різних культур, уміння розуміти погляди й думки представників іншої культури, контролювати свою поведінку, запобігати

виникненню конфліктів у процесі комунікації, визнавати право на існування різних цінностей, норм поведінки.

Для фахівців туристської індустрії, професійна діяльність яких, передусім, передбачає ділову міжособистісну взаємодію, змістовне наповнення комунікативних функцій та включає перцептивні, комунікативні та інтерактивні дії. Перші становлять уміння настроюватися на позитивне спілкування, визначати характер переживань і стан людини на основі характерних вербальних і невербальних ознак. Комунікативні дії – це правильне, емоційне, образне, стилістично забарвлене мовлення, варіювання мовних стратегій і тактик, доречна міміка, жестикуляція та ін. Інтерактивні дії – комунікативно-підтримувальний стиль спілкування.

Діловий етикет у туристичній діяльності — це встановлений порядок поведінки співробітників туристичного підприємства з клієнтами й основи стосунків персоналу між собою: керівників і підлеглих, а також рівних за посадами. Серед основних принципів ділового етикету, які підвищують ефективність діяльності туристичного підприємства, можна зазначити такі, як здоровий глузд, свобода, етичність, зручність, доцільність, економічність, природність (невимушеність), консерватизм, універсалізм, ефективність.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Розкрийте сутність понять «комунікація», «спілкування», «інформація» та їхнє співвідношення.
2. У чому полягає специфіка й особливості ділового спілкування?
3. Надайте визначення понять «професійні комунікації» і «ділові комунікації». Наведіть їхні приклади у сфері туризму.
4. Охарактеризуйте головні функції комунікації.
5. Які елементи необхідні для здійснення процесу комунікації?
6. З яких етапів складається процес обміну інформацією?
7. Які існують канали комунікації? Що до них належить?
8. Які функції виконує мова в процесі комунікації?
9. Розкрийте особливості письмової мови, вимоги до ділового листа.
10. Які існують різновиди слухання? У яких ситуаціях кожен із них є найефективнішим?
11. Які розрізняють невербальні засоби спілкування? Охарактеризуйте кожен із них.
12. Що називають комунікативними бар'єрами та які головні причини їхнього виникнення?
13. Які фактори впливають на ефективність комунікації?
14. Яке значення мають комунікації телефоном для туристської індустрії? Чому?
15. З якою метою використовують можливості мережі Інтернет в сучасному туристському бізнесі?
16. Наведіть приклади міжкультурних комунікацій у сфері туризму.
17. Розкрийте сутність понять «суб'єкт комунікації» та «об'єкт комунікації».
18. Надайте визначення поняття «функціональна готовність працівника турпідприємства до ефективних ділових комунікацій».
19. Які психолого-поведінкові особливості властиві сучасним споживачам турпродукту?
20. Розкрийте залежність вибору подорожі туристами від їхнього віку.
21. Перелічіть й охарактеризуйте головні типологізації особистості.
22. Надайте визначення професійно-комунікативної компетентності фахівців туристської індустрії.
23. Які комунікативні знання, уміння й особистісні якості є найважливішими для фахівців підприємств туристської індустрії?

24. Якими комунікативними уміннями мають володіти фахівці підприємств туристської індустрії? Охарактеризуйте кожне з них.

25. Які комунікативно важливі особистісні якості мають бути притаманні фахівцям підприємств туристської індустрії? Чому?

26. Як професійно-комунікативна компетентність персоналу впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств туристської індустрії?

27. Наведіть ознаки й значення високого рівня професійно-комунікативної компетентності фахівців підприємств туристської індустрії і негативні наслідки низького, недостатнього рівня як для підприємства загалом, так і для особистості зокрема.

28. З яких етапів складається зустріч клієнта з фахівцем? Охарактеризуйте кожен з них.

29. Яких правил спілкування потрібно дотримуватися фахівцю для встановлення позитивного контакту із клієнтом?

30. З яких етапів складається переговорний процес? Охарактеризуйте кожен із них.

31. Розкрийте сутність міжкультурної комунікації. Чому вона є важливою для туристського бізнесу?

32. Перелічіть й охарактеризуйте критерії зіставлення культур світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С. А. Комунікативна компетентність як професійно значуща якість фахівців туристської індустрії / С. А. Александрова // Педагогіка та психологія формування творчої особистості: проблеми і пошук: зб. наук. праць. – Запоріжжя : ЗІДМУ, 2007. – Вип. 42. – С. 16–21.
2. Александрова С. А. Комунікативна культура як важливий чинник виховання майбутніх фахівців туристської індустрії : матеріали регіон. наук.-практ. конф. «Сучасні аспекти виховання студентської молоді», Харків, 25–26 квітня 2007 р.: тези доповідей / С. А. Александрова. – Харків : ХНАМГ, 2007. – С. 97–99.
3. Александрова С. А. Моделювання процесу формування професійно-комунікативної компетентності у студентів туристських спеціальностей / С. А. Александрова // Наукові записки: зб. наук. праць. – Вінниця : ВПУ, 2008. – Вип. 23. – С. 150–154.
4. Александрова С. А. Рівень комунікативної компетентності та культури фахівців туристської індустрії як фактор впливу на стан їхнього здоров'я / С. А. Александрова // Педагогіка та психологія: зб. наук. праць. – Харків : ХНПУ, 2007. – Вип. 32. – С. 138–144.
5. Александрова С.А. Роль інтерактивних методів навчання в процесі формування професійно-комунікативної компетентності майбутніх фахівців туристської індустрії / матеріали міжнар. наук.-метод. конф. «Сучасні освітні технології у вищій школі», Київ, 1 – 2 листопада 2007 р. : тези доповідей / С. А. Александрова. – Київ : КНТЕУ, 2007. – С. 129 –132.
6. Александрова С. А. Роль современных интерактивных методов обучения в системе подготовки кадров для предприятий городского хозяйства / С. А. Александрова // Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб. – Київ : Техніка, 2006. – Вып. 70. – С. 389–393.
7. Александрова С. А. Формування професійно-комунікативної компетентності майбутніх фахівців підприємств туристської індустрії : автореф. дис... канд. пед. наук зі спеціальності 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти / С. А. Александрова. – Харків, 2010. – 22 с.
8. Александрова С. А. Формування професійно-комунікативної компетентності майбутніх фахівців підприємств туристської індустрії : дис.... канд. пед. наук зі спеціальності 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти / С. А. Александрова. – Харків, 2010. – 195 с.
9. Александрова С. А. Функціональна готовність працівників туристської індустрії до ефективних професійних і ділових комунікацій :

матеріали XXXIV наук.-технічної конф. викладачів, аспірантів і співробітників Харків. нац. акад. міськ. госп-ва, Харків, 12–14 травня 2008 р. : тези доповідей / С. А. Александрова. – Харків : ХНАМГ, 2008. – С. 163–165.

10. Александрова С. А. Формування міжкультурної компетентності студентів туристських спеціальностей/ С. А. Александрова // Луганський педагогічний університет, 2011. – вип. 14 (225). – С. 7.

11. Александрова С. А. Управління компетентністю персоналу / С. А. Александрова. //Комунальне господарство міст. – Харків : ХНАМГ № 104. – С. 289–293.

12. Александрова С. А. Проблеми підготовки фахівців туристських спеціальностей// С. А. Александрова, А. С. Гвоздік //Комунальне господарство міст, Харків, 2013. – №108. – С. 576–581.

13. Александрова С. А. Комунікативна компетентність менеджера/ С. А. Александрова // Теорія та практика менеджменту : матеріали Міжнар. наук. практ. конф. (19 трав. 2016 р.) – Луцьк, 2016. – Т 33.– С. 378.

14. Александрова С. А. Кроскультурний менеджмент в індустрії гостинності / С. А. Александрова //Львівський торговельно-економічний університет IV Міжнародна науково-практична конференція «Інновації в управлінні асортиментом , якістю та безпекою товарів і послуг». – С. 298–300.

15. Александрова С. А. Проблема кроскультурних комунікацій в туризмі// Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку : матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (31 жовтня 2016 р.) / відп. ред. Л. В. Транченко. – Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2016. – С. 7.

16. Александрова С. А. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі) / С. А. Александрова, І. М. Писаревський; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2017. – 175 с.

17. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : Моногр. / В. М. Бебик. – Київ: МАУП, 2005. – 440 с.

18. Боденхамер Б. НЛП-практик: Полный сертификационный курс. Учебник магии НЛП / Б. Боденхамер, М. Холл. – СПб. : , Прайм-Еврознак, 2007. – 448 с.

19. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація: теорія, технологія, практика : монографія / Н. П. Волкова. – Донецьк : Вид-во ДНУ, 2005. – 304 с.

20. Гавра Д. П. Статус теории коммуникации в современной системе социального знания/ Д. П. Гавра // Світ соціальних комунікацій : наук. журн. – Т. 10. – К. : КиМУ, ДонНУ, 2013. С. 9 – 13.
21. Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу : навч. посібник / С. П. Гаврилюк. – Київ : КНТЕУ, 2006. – 180 с.
22. Галло Кармин Десять простых секретов лучших мастеров деловой коммуникации / Кармин Галло. – Калидос Паблишинг, 2007. – 320 с.
23. Денисюк С.Г. Комунікологія : навч. посібник / С. Г. Денисюк. – Вінниця : ВНТУ, 2015. – 102 с.
24. Димитров В. Ю. Комуникативістика в системі суспільних відносин [Електронний ресурс] / В. Ю. Димитров. - Режим доступу: http://novyn.kpi.ua/2007-2-1/02_Dimitrov.pdf
25. Дороніна М. С. Культура спілкування ділових людей / М. С. Дороніна. – Київ : Academia, 1997. – 191 с.
26. Каррас Честер Ли Искусство ведения переговоров / Каррас Честер Ли. – М. : Эксмо, 1997. – 400 с.
27. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – М. : Комета, 1990. – 180 с.
28. Кеннеди Г. Переговоры: полный курс / Г. Кеннеди. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 392 с.
29. Кимберг А. Экскурсия в бизнес гостеприимства: психология обслуживания клиента / А. Кимберг // Персонал-Микс № 4 (5) 2001. – С. 69; № 5 (6), 2001. – С. 73; № 6 (7) 2001. – С. 53.
30. Котлер Ф. Маркетинг: Гостеприимство и туризм : учебник для вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 1071 с.
31. Кук С. Клиент в фокусе / С. Кук. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 272 с.
32. Майкл Т. Мак Галли Основы эффективных продаж. Мастерство личных продаж для предпринимателей, продавцов и людей некоммерческой сферы деятельности / Майкл Т. Мак Галли. – Киев : «София» Ltd, 1997. – 288 с.
33. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Миницберг. – СПб., 2001. – 512 с.
34. Мерманн Э. Коммуникация и коммуникабельность / Э. Мерманн. – Харьков : Изд. Гуманитарный центр, 2007. – 296 с.
35. Наумік К. Г. Комунікаційні мережі як інструмент ефективного управління/ К. Г. Наумік, Н. М. Шафер // Збірник наукових статей

Харківського національного економічного університету. – 2011. – №10(107). – С. 180–182.

36. Нёльке К. Проведение презентаций / К. Нёльке. – М. : Омега-Л, 2007. – 144 с.

37. Пиз А. Как писать так, чтобы было понятно всем / А. Пиз, П. Дани. – М. : Эксмо, 2005. – 208 с.

38. Різун В. Начерки до методології досліджень соціальних комунікацій [Електронний ресурс] / В. Різун. – Режим доступу: http://journlib.univ.kiev.ua/Nacherky_do_metodologiyi.pdf

39. Ричард Л. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию / Л. Ричард. – М. : Дело, 1999. – 448 с.

40. Ричард Л. Столкновение культур. Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / Л. Ричард. – М. : Изд. «Манн, Иванов и Фербер». – 2013. – 640 с.

41. Ричард Р. Гестеланд Кросс-культурное поведение в бизнесе/ Ричард Р. Гестеланд. – М. : «Баланс Бизнес Букс». – 2003. – 287 с.

42. Сагер Л. Ю. Анализ теоретических основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. Ю. Сагер. – Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_128_136.pdf

43. Седова Л. Н. Национальные особенности ведения деловых переговоров / Л. Н. Седова. – Харьков, ХГЭУ, 2002. – 111 с.

44. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія : навчальний посібник для практичних та семінарських занять / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 120 с.

45. Столбова Ю. Комунікативний потенціал туризму [Електронний ресурс] / Ю. Столбова. – Режим доступу: http://www.socd.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/elopen/actprob10_153-161.pdf

46. Стюарт Я. Современный транзактный анализ [Электронный ресурс] / Я. Стюарт, В. Джойнс. – СПб. :, 1996. – Режим доступа : <http://www.docme.ru/doc/55050/yan-styuart--ve-nn-dzhojns.-sovremennyjtranzaktnyj-analiz.-s...>

47. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. – Рівне : Перспектива, 2007. – 239 с.

48. Трейси Б. Полное руководство для менеджера по продажам/ Б. Трейси. – М. : Попудри, 2003. – 240 с.

49. Федорченко В. К. Теоретичні та методичні засади підготовки фахівців для сфери туризму / В. К. Федорченко. – Київ : Слово, 2004. – 278 с.

50. Фишер Р. Переговоры по-гарвардски / Р. Фишер, У. Юри, Б. Патон. – М. : Эксмо, 2005. – 352 с.
51. Фокс Джеффри Дж. Как стать волшебником продаж: правила привлечения и удержания клиентов / Джеффри Дж. Фокс. – М. : Альпина Паблишерз. – 2008. – 164 с.
52. Чернявская Т. П. Коммуникация в бизнесе: психологическая теория и практика : учеб.-метод. пособие / Т. П. Чернявская, Т. П. Висковатова. – Одесса : Одесск. нац. ун-т им. И. И. Мечникова, 2013. – 258 с.
53. Шпак Н. О. Основы комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія / Н. О. Шпак. – Львів : Львівська політехніка, 2011. – 328 с.
54. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению : уч.-метод. пособие / Г. В. Щекин. – Киев : МАУП, 2001. – 616 с.
55. Юри Уилльям. Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми / Юри Уилльям. – М. : Наука, 1993. – 69 с.

Навчальне видання

ПИСАРЕВСЬКИЙ Ілля Матвійович,
НОХРІНА Лариса Анатоліївна,
АЛЕКСАНДРОВА Світлана Анатоліївна

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ СЕКТОРА ТУРИЗМУ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Відповідальний за випуск *Н. М. Богдан*

Редактор *О. В. Михаленко*

Комп'ютерне верстання *Л. А. Нохріна*

Дизайн обкладинки *Л. А. Лазуренко*

Підп. до друку 10.07.2018. Формат 60 × 84/16.

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 15,6.

Тираж 60 пр. Зам. № 10133

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.